

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: M6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketingová studie stavební firmy

Marketing study of construction company

DP-PE-KMG-2008-44

JAN ZAHRÁDKA

Vedoucí práce: Doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.

Konzultant: JUDr. Martina Jojková

Katedra marketingu

RD Praha (obchodní zastoupení

RD Rýmařov s.r.o.)

Počet stran: 97

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 9.5.2008

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 9.5.2008

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc., za všechny cenné rady a doporučení, které mi poskytl při zpracovávání této práce, a rovněž mé konzultantce JUDr. Martině Jojkové, za poskytnutí všech potřebných informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Resumé

Diplomová práce je zaměřena na provedení marketingové studie stavební firmy RD Rýmařov s.r.o. Jejím cílem je provedení důkladné analýzy firmy samotné a dále pak všech vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují její chod a postavení na trhu. Práce se skládá ze dvou základních částí. První z nich, teoretická, se zabývá specifickým pojetím a přístupy k marketingu ve stavebnictví, tedy odvětví, kde zkoumaná firma působí. Druhá část zahrnuje analýzu firmy a prostředí, ve kterém působí. Měla by rovněž ukázat, jaké marketingové prostředky firma při své činnosti uplatňuje, případně poskytnout informace o tom, jak se tato činnost odlišuje od prostředků používaných v marketingové politice jiných odvětví. Snahou jednotlivých doporučení je, na základě analýzou získaných poznatků, poukázat na možné problémy v činnosti firmy a navrhnout jejich řešení, která by mohla vést ke zkvalitnění postupů používaných touto firmou.

Summary

The diploma thesis is focused on making the marketing study of the construction company RD Rýmařov s.r.o. Its aim is to make a through analysis of the firm itself and then to make an analysis of all the internal and external factors, which are affecting the firm and its position on the market. The thesis consists of two basic parts. The first one is the theoretical part, which deals with the specifics of marketing in the construction market. This part is followed by the second one, involving the analysis of the firm and the analysis of the background, which is affecting the firm in all possible ways. This practical part is also going to show the marketing instruments, which are being used by the firm and how they differ from instruments in other business sectors. The effort of particular recommendations is to point out possible problems in the activity of the firm and to make a proposal of its solutions, which could improve the quality of the firm business process.

Klíčová slova

stavební trh – construction market; stavební společnost – construction company; vnitřní analýza – internal analysis, vnější analýza – external analysis; marketingové prostředky – marketing instruments; konkurence – competition; montovaná dřevostavba – prefab wooden building.

Obsah

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	12
ÚVOD	13
1. TEORETICKÝ ÚVOD DO ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	14
1.1 SPECIFIKACE ODVĚTVÍ.....	14
1.1.1 Produkt (výrobek) = stavba.....	14
1.1.2 Stavební trh.....	15
1.1.3 Financování stavebního trhu	15
1.2 NÁSTROJE MARKETINGU MODIFIKOVANÉ PRO STAVEBNÍ TRH A PRODUKT.....	16
1.2.1 Segmentace trhu	16
1.2.2 Marketingový mix.....	18
1.2.2.1 Produkt	18
1.2.2.2 Cena.....	20
1.2.2.3 Distribuce	21
1.2.2.4 Podpora prodeje – komunikační mix	22
1.3 PROSTŘEDKY STRATEGICKY VÝZNAMNÉ PRO ZKOUMANOU FIRMU.....	23
1.3.1 Osobní prodej.....	23
1.3.2 Výstavnictví a veletrhy.....	24
1.3.3 Vzorové domy.....	25
2. ANALÝZA VNITŘNÍHO MIKROPROSTŘEDÍ FIRMY	27
2.1 RD RÝMAŘOV S.R.O.....	27
2.1.1 Historie firmy.....	28
2.1.2 Vývoj po roce 1989.....	28
2.1.3 Vybrané ukazatele.....	29
2.1.4 Právní forma a organizační struktura podniku.....	30
2.1.4.1 Obchodní centra a obchodní zastoupení.....	31
2.1.5 Exportní činnost RD Rýmařov s.r.o.	31
2.2 PRODUKCE RD RÝMAŘOV S.R.O.	32
2.2.1 Typové řady produkovaných domů.....	32
2.2.1.1 Typová řada SOLO Line	32
2.2.1.2 Typová řada NOVA Line	33
2.2.1.3 Typová řada DIMENZE Line	33
2.2.1.4 Typová řada LARGO Line.....	33
2.2.1.5 Typová řada KUBIS Line	34
2.2.1.6 Typová řada CITY Line	34
2.2.2 Individuální řešení a architektonické doplňky.....	34
2.2.3 Developerské projekty.....	35
2.2.4 Technologie výroby.....	38
2.2.4.1 Odolnost domů vůči dalším přírodním vlivům	39
2.2.5 Dopravné služby	40
2.2.6 Certifikáty a ocenění	41
2.3 DCEŘINNÉ SPOLEČNOSTI A DODAVATELÉ	42
2.3.1 Dceřinné společnosti.....	42

2.3.2	<i>Partneři a dodavatelé</i>	43
2.4	ZÁKAZNÍCI	44
2.4.1	<i>Povědomí zákazníků o dřevostavbách</i>	44
2.4.2	<i>Výhody pro zákazníky při spolupráci s RD Rýmařov s.r.o.</i>	46
2.5	CENA PRODUKCE RD RÝMAŘOV S.R.O.	47
2.5.1	<i>Poskytované slevy</i>	47
2.5.2	<i>Cena domu „na klíč“</i>	48
2.5.3	<i>Rozsah dodávky u RD Rýmařov</i>	48
2.6	DISTRIBUCE	49
2.7	PRVKY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VYUŽÍVANÉ V RD RÝMAŘOV S.R.O.	51
2.7.1	<i>Reklama</i>	51
2.7.2	<i>Stavební veletrhy a výstavy</i>	52
2.7.3	<i>Vzorové a ukázkové domy</i>	53
2.7.4	<i>Internetová prezentace</i>	53
2.8	DISTRIBUČNÍ A KOMUNIKAČNÍ PROBLÉM	54
2.9	ČLENSTVÍ V ODBORNÝCH ORGANIZACÍCH A PROJEKTECH	55
2.9.1	<i>Asociace dodavatelů montovaných domů (ADMD)</i>	55
2.9.2	<i>Další organizace</i>	56
3.	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ FIRMY	58
3.1	POSTAVENÍ TRHU STAVEBNICTVÍ V NÁRODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ	58
3.2	TRH DŘEVOSTAVEB	61
3.3	ANALÝZA KONKURENCE	62
3.3.1	<i>HAAS Fertigbau</i>	62
3.3.1.1	<i>Produkce rodinných domů v Haas Fertigbau</i>	63
3.3.1.2	<i>Financování výstavby</i>	64
3.3.1.3	<i>Rozsah výstavby</i>	65
3.3.1.4	<i>Thermo-Protect System</i>	65
3.3.1.5	<i>Certifikace</i>	65
3.3.1.6	<i>Významné projekty</i>	66
3.3.1.7	<i>Veřejná ocenění</i>	67
3.3.1.8	<i>Propagace a ukázkové domy</i>	67
3.3.2	<i>ELK a.s., Čechy</i>	68
3.3.2.1	<i>Vybrané ukazatele</i>	68
3.3.2.2	<i>Produkce rodinných domů v ELK</i>	69
3.3.2.3	<i>Srubové domy ELK</i>	70
3.3.2.4	<i>Výhody uváděné firmou ELK</i>	70
3.3.2.5	<i>Další služby a propagace</i>	72
3.3.3	<i>ATRIUM s.r.o.</i>	73
3.3.3.1	<i>O firmě</i>	73
3.3.3.2	<i>Produkce firmy Atrium s.r.o.</i>	74
3.3.3.3	<i>Financování výstavby</i>	74
3.3.3.4	<i>Program All Inclusive</i>	75
3.3.3.5	<i>Certifikace</i>	76
3.3.3.6	<i>Akční nabídky</i>	76
3.3.3.7	<i>Dodavatelé a partneři firmy Atrium</i>	77
3.3.3.8	<i>Vzorové domy a další propagace</i>	77
3.3.4	<i>Porovnání cenových nabídek popsaných firem</i>	77

3.3.5 Výsledky analýzy konkurence.....	78
4. VYBRANÉ PRVKY MAKROPROSTŘEDÍ.....	82
4.1 SOUČASNÉ POSTAVENÍ A MULTIPLIKAČNÍ EKONOMICKÝ EFEKT.....	82
4.2 ZAMĚSTNANOST VE STAVEBNICTVÍ.....	82
4.3 LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ V OBLASTI VÝSTAVBY A STAVEBNICTVÍ	83
4.4 FAKTORY MOŽNÉHO VÝVOJE STAVEBNÍHO SEKTORU	84
4.4.1 Demografický vývoj.....	84
4.4.1.1 Trh práce	84
4.4.1.2 Pracovní síla a migrace.....	85
4.4.2 Provázanost klimatických změn a stavební výroby	86
4.4.3 Životní prostředí a stavebnictví.....	86
4.4.4 Životní styl a stavebnictví.....	87
4.5 PROBLÉMOVÉ OKRUHY STAVEBNÍHO PODNIKÁNÍ	88
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ FIRMĚ.....	90
ZÁVĚR.....	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
SEZNAM TABULEK	96
SEZNAM GRAFŮ.....	96
SEZNAM PŘÍLOH.....	97

Seznam zkratek a symbolů

a.s. – akciová společnost

ADMD – Asociace dodavatelů montovaných domů

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

CIDEAS – Centrum integrovaného navrhování progresivních stavebních konstrukcí

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

ISO – International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)

např. – například

mld. – miliarda

PR – public relations (vztahy s veřejností)

RAL – Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung (německý institut pro jakost a certifikaci)

RD – rodinný dům

Sb. - sbírky

SRN – Spolková republika Německo

s r.o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby)

TEMTIS - Educational Materials for Designing and Testing of Timber Structures (vzdělávací materiály pro navrhování a zkoušení dřevěných konstrukcí)

tj. – to je

tzv. – takzvané

VŠB-TU Ostrava – Vysoká škola báňská – Technická Univerzita Ostrava

WWW – World Wide Web (celosvětová síť)

% – procento

Úvod

Tématem diplomové práce je marketingová studie stavební společnosti RD Rýmařov s.r.o., zabývající se prodejem a výstavbou montovaných rodinných domů na bázi prefabrikace dřeva.

Trh na kterém firma působí, tedy trh montovaných dřevostaveb, je trhem poměrně mladým, i když firma samotná působí v domácím stavebním sektoru již řadu let. V současné době je shodnou prioritou všech (i když v tomto případě konkurenčních) společností v tomto sektoru prosazení dřevostavby jako alternativy ke klasickému a zažitému způsobu stavění. Každodenní konkurenční boj firmy se tak odehrává ve dvou rovinách, kdy první z nich představují producenti zmíněných klasických (zděných) staveb, druhou pak výrobci a producenti dřevostaveb.

Cílem diplomové práce je provést detailní analýzu dané firmy a jejího postavení na stavebním trhu. Bude proto nutné provést rozbor vnitřního prostředí společnosti, kam zahrneme pohled na historii a současný stav firmy, produkci, cenovou politiku, distribuci či prostředky marketingové komunikace používané firmou. V širším hledisku pak zahrneme i analýzu stavebního trhu a pohled na nejvýznamnější konkurenty v oboru. Následující rozbor se pak zaměří na vnější analýzu, tedy analýzu makroprostředí, s hlavním důrazem na rozbor možných a pravděpodobných trendů v oblastech, které přímo ovlivňují sektor stavební produkce. Na základě těchto analýz se v práci pokusím nalézt možné problémy v činnosti firmy a jejich možná řešení, která by mohla přispět k zlepšení postavení a fungování dané společnosti.

Na základě stanovených cílů je práce strukturována do dvou základních částí. V části teoretické jsou stručně definována specifika marketingu v oboru stavebnictví a ukázány některé nové, pro firmu klíčové prostředky. Navazující praktická část se věnuje popisu firmy, zahrnuje zmíněnou vnitřní a vnější analýzu. Konec této části a samotné diplomové práce je pak věnován návrhům a doporučením na řešení analýzou zjištěných možných problémů a překážek v činnosti popisované společnosti.

1. Teoretický úvod do zkoumané problematiky

První kapitola diplomové práce by měla vytvořit teoretický podklad pro zkoumanou problematiku. Zkoumaným objektem je stavební firma, proto se zaměřuji na specifika marketingu v oboru jejího působení, tedy stavebnictví. Poslední část výkladu teorie pak věnuji několika oblastem marketingu, které přímo souvisejí s danou firmou a setkáme se s nimi v praktické části, proto by pro ně měl být vytvořen teoretický základ.

1.1 Specifikace odvětví

Jak nadpis napovídá, tato kapitola se bude zabývat specifikami stavebnictví jako objektu marketingového zkoumání, z pohledu produktu, trhu staveb a jejich financování. Pro tuto oblast jsou typické některé aspekty, které z hlediska jejich unikátní povahy nelze nalézt v jiných odvětvích hospodářství.

1.1.1 Produkt (výrobek) = stavba

Produktem neboli výrobkem stavebního odvětví je samotná provedená stavba, která se vždy vyznačuje několika základními vlastnostmi, které je důležité zmínit. Stavba je vždy **pevně spojena s pozemkem** a je většinou projektována a realizována podle **individuálních potřeb investora, zákazníka**. Z toho vyplývá její unikátní povaha, **rozměrnost, nákladnost a imobilita**. Dalším významným faktorem je **dlouhá životnost** tohoto produktu. Uvedená nákladnost a rozměrnost pak vedou k časové náročnosti stavby a dále k tomu, že v průběhu výstavby může docházet ke **změnám** velkého množství **vnitřních a vnějších faktorů** působících na konečný produkt.

Již zmíněný unikátní charakter výroby vyžaduje vždy **speciální přípravu** a individuální přístup ke každému produktu. Stavba je ve většině případů určena pro **předem známého zákazníka** a vzniká díky kontinuální spolupráci s ním, výjimku můžeme najít pouze v oblasti developerství. Podnik, působící ve stavebnictví, musí rovněž řešit skladbu výrobních kapacit **dynamickým uspořádáním výroby** (např. podle typu stavby, rozestavěnosti, použitých

technologií, vlivů a výkyvů počasí atd.). V neposlední řadě je důležitá **vysoká náročnost na lidskou práci**, díky zapojení velkého počtu pracovníků a nutnosti skloubit různé profese, rovněž pak také **velká spotřeba materiálu** a s ní spojená náročnost na logistiku. [1]

1.1.2 Stavební trh

Stejně tak jako samotný produkt, je i jeho trh velmi specifický a vyznačuje se řadou typických vlastností. Mezi hlavní patří především **rozdílnost v charakteru investora**, který může být jak veřejný, tak i soukromý. **Kapitálová náročnost** je poměrně vysoká a kapitál v této oblasti zaznamenává velmi pomalý obrat. Z právního hlediska je patrná větší komplikovanost díky unikátnosti smluv mezi investorem a dodavatelem produktu, stavby. Tento vztah většinou probíhá na bázi smluv o dílo. **Požadavky investorů mohou být rozmanité**, dle jednotlivých typů staveb a stavebních oborů.

U staveb větších (např. bytová výstavba) je patrný **různý způsob zadávání jejich stavby** (použití výběrových řízení, smluvních cen atd.). Důležité je také zmínit, že podnikatelé a subjekty na stavebním trhu (stavební firmy, výrobci materiálů, projektanti atd.), musí být licencováni, autorizováni.

Zřejmě nejdůležitějším specifikem stavebního trhu je pak **vysoká citlivost poptávky na stav národního hospodářství** a státní politiku v této oblasti. [1]

1.1.3 Financování stavebního trhu

Na výše popsaném stavebním trhu existují dva základní zdroje financování zakázek. Jsou to **soukromí investoři** (fyzické nebo právnické osoby) a **zakázky financované z veřejných zdrojů**. Pro stavební firmy představuje realizace díla vzhledem k jeho finanční náročnosti značnou vázanost kapitálu a jeho pomalý obrat.

Na rozdíl od výrobků spotřebního charakteru, kdy zákazník zaplatí za hotový výrobek buď plnou částku, nebo volí formu leasingu či jiných nástrojů, existuje při výrobě stavebního díla **celá řada variant způsobů financování**, závislých rovněž na způsobu získávání zakázek v tomto odvětví. **Jako čtyři základní možnosti se uvádějí:**

- ***Zákon o zadávání veřejných zakázek*** (musí se jím řídit všechny zakázky, které jsou alespoň částečně financovány z veřejných prostředků)
- ***Soukromí investoři*** (ti jsou druhým zdrojem zakázek, přicházejí za stavebními či projekčními firmami s určitou představou o své investici. Při výběru konečného zhotovitele zakázky pak mají hlavní slovo a zcela volnou ruku)
- ***Aktivní komunikace firmy s potenciálním investorem, kterého se snaží sama vyhledat*** (firma vstupuje do volného tržního prostoru a pomocí nástrojů marketingového mixu mapuje tržní segmenty a vyhledává stavební příležitosti)
- ***Výstavba stavebního díla z vlastního kapitálu, často doplněného kapitálem cizím i bez konkrétního zákazníka (např. developerství)*** (s čímž je spojena následná snaha firmy daný objekt prodat jako celek nebo po částech, jinou alternativou může být pronajmutí objektu) [1]

1.2 Nástroje marketingu modifikované pro stavební trh a produkt

Na základě předchozích kapitol můžeme nyní rozebrat prostředky marketingu aplikované ve stavebním odvětví. Obecné pojetí nástrojů marketingu je nutné modifikovat do reálných stavebně-výrobních a tržně-obchodních podmínek oborů a zaměření firem.

1.2.1 Segmentace trhu

Stavební trh je uceleným vymezeným prostorem. Není však formován jen silami působícími uvnitř tohoto trhu, ale pracuje ve vzájemné interakci se svým vnějším okolím. Za základní oblasti, které ovlivňují v každém okamžiku stav a dlouhodobý vývoj stavebního trhu jsou považovány následující veličiny: ***celkový stav hospodářství, stav techniky a technologie, právní a legislativní rámec hospodářství (včetně stavebnictví), demografický vývoj a ekologie.***

Na stavebním trhu působí celá řada subjektů, z nichž každý sleduje své zájmy a cíle na straně nabídky či poptávky. Mezi hlavní a nejdůležitější patří:

- **Investor (odběratel = zákazník)** – právnická či fyzická osoba nebo domácnost vynakládající finanční prostředky na stavbu, kterou po dokončení zpravidla rovněž užívá.
- **Stavebník** – právnická či fyzická osoba nebo domácnost, která zamýšlí realizovat stavbu a které v budoucnu vznikne vlastnické právo k této stavbě. Stavebník často stavbu rovněž financuje a po jejím dokončení užívá, je tedy současně investorem i uživatelem.
- **Uživatel** – osoba, která bude realizované stavební dílo užívat. Může být současně stavebníkem i investorem.
- **Kupující** – osoba, která kupuje nemovitost (pozemek či stavbu).
- **Dodavatel** – fyzická nebo právnická osoba, která uskutečňuje stavební a montážní práce pro stavbu (užívá se rovněž termín zhotovitel). Při výstavbě stavebního díla existují různé dodavatelské systémy, které představují strukturu a smluvní vazby jednotlivých dodavatelů a subdodavatelů mezi sebou a k investorovi.
- **Výrobce a prodejce stavebních hmot**
- **Výrobce a prodejce technologických celků**
- **Výrobce a prodejce stavebních strojů a zařízení**
- **Projekční kancelář** – vypracovává jednotlivé stupně projektové dokumentace, provádí autorský dozor při výstavbě, popřípadě inženýrskou činnost.
- **Inženýrská kancelář** – fyzická či právnická osoba, která zajišťuje služby pro jednotlivé subjekty na stavebním trhu v oblasti veřejnoprávního projednání stavby, organizování a řízení stavby, odborného dozoru při výstavbě, atd.

- **Developer** – organizuje, rozvíjí a řídí výstavbové projekty, vzniklou stavbu většinou neužívá, ale snaží se ji prodat na trhu nemovitostí či pronajmout.
- **Prodejce nemovitostí** – nabízí a prodává nemovitostí na trhu nemovitostí.
- **Orgány státní správy** – stavební úřad je základním orgánem státní správy, který řeší územní, stavební i kolaudační řízení. Dále vykonává dozor a regulaci výstavby na daném území. [1]

1.2.2 Marketingový mix

1.2.2.1 Produkt

Výrobek (stavba) představuje základ a východisko marketingového mixu. Vstupem na trh se v rámci konfrontace nabídky a poptávky výrobek stává zbožím. Zbožní forma výrobku umožňuje vytvářet směnnou hodnotu jako schopnost porovnání a stanovení preferencí v rámci nabídky a poptávky. Zatímco směnná hodnota je výrobku přisuzována jak zákazníkem, tak výrobcem, tržní cena je reálný výraz směny.

➤ **Komerční výrobek**

Komerční výroba nejprve vyrábí a potom prodává (hledá konkrétního zákazníka). Charakter komerční výroby plně odpovídá výrobě a prodeji stavebních hmot a výrobků pro stavbu, stavebních strojů včetně drobné mechanizace a ve většině případů i technologických celků.

➤ **Zakázkový výrobek**

Produkce, která je zpracována a realizována podle dohodnutého zadání v souladu s požadavky zákazníka (investora). Těžištěm marketingového procesu je vytipování a díky akvizičnímu postupu také získání investora, který se rozhodne pro zadání zakázky konkrétní firmě. Pro každý zakázkový výrobek ve stavebnictví platí, že jde o unikátní výrobek, realizovaný podle projektové dokumentace, umístěný pevně do terénu a prováděný kombinací

řady technologií. Stavba se posuzuje strukturovaným způsobem, pojímá se jako výslednice souvisejících, komplexně působících činností, kterými jsou:

- *architektura (Architecture – A)*
- *projektování a engineering (Engineering – E)*
- *výstavba (Construction – C)*

Výrobek (stavba) je pojímán jako komplexní dílo a označován termínem **AEC**. Základními prvky výstavby dle AEC jsou pak:

- *Záměr investora* – determinuje účel i investice a základní rysy řešení stavby jako velikost, vzhled, dispozice a umístění.
- *Architektura a engineering* – ty podle dispozic investora formují vzhled a prostorové řešení stavby. Tím vznikají základní charakteristiky stavebního díla. Druhou částí těchto činností je vytváření právních a technických podmínek pro vlastní realizaci stavby (např. územní rozhodnutí, stavební povolení, kolaudační rozhodnutí).
- *Realizace stavby* – výkon stavebních firem. Mezi projektem a výstavbou dochází k řadě dalších doplňků, změn a upřesnění. [1]

U stavebního díla, jakožto zakázkového produktu, se posuzují čtyři základní skupiny vlastností:

- *Účelovost a funkčnost stavby* – ta představuje skupinu faktorů, které určují do jaké míry naplňuje stavební dílo požadavky a představy zákazníka. Patří mezi ně vnější vzhled a vnitřní dispozice, konstrukční řešení včetně specifikace materiálů, použité technologie výstavby, vybavení stavby technologickými celky a technickým zařízením a umístění stavby v terénu, tedy vhodný výběr pozemku.
- *Ekonomická efektivnost stavebního díla* – stavební náklady na realizaci, které jsou ovlivněny především úrovní řízení stavby, dále také technologickými postupy, rozsahem a komplikovaností stavby a použitým materiálem. Druhá stránka efektivnosti stavby je ovlivněna provozními náklady stavby. Při sledování celkové ekonomické efektivnosti stavby se vyjadřuje poměr celkových pořizovacích nákladů (veškeré náklady spojené s projektem) k nákladům provozním.

- *Architektonické řešení* – dané architektonické řešení má individuální, osobitý charakter pro každou stavbu.
- *Ekologičnost* – každá stavba působí různými vlivy na svoje vnější okolí (např. umístěním do prostředí, použitím technologií, materiálů a výrobků). [1]

Tabulka 1 Zakázkový marketingový mix

Zakázka – stavba (Product)	Zprostředkovatelská činnost
Umístění v území Architektura Projekt Kvalita Ekonomická úroveň Ekologičnost Záruky	Zprostředkování Engineering a projektové služby Developing
POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍK - INVESTOR	
Cena (Price)	Komunikace (Promotion)
Základní ceny Slevy, příplatky Cenová pružnost Platební podmínky Úvěrové podmínky	Obchodní a firemní propagace Přímý prodej Akviziční činnost Public relations Obchodní jednání Image a goodwill firmy

Zdroj: PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001.

ISBN 80-247-0052-2. s. 124

1.2.2.2 Cena

Cena vyjadřuje vzájemný vztah nabídky a poptávky, ale působí také jako nástroj regulace při rozdělování zdrojů a vytváření výrobních kapacit firmy. **V komerční produkci** je vývoj výrobků podmiňován a usměrňován kalkulací cenových limitů, zadaných strategickým managementem a marketingem. **V zakázkové stavební produkci** jsou ceny dohodnuty při obchodním jednání o zakázce, v němž každý z partnerů uplatňuje své subjektivní představy o ceně. Ceny se stávají jedním ze základních soutěžních kritérií.

Každá cena je tvořena podle určitých postupů a je ovlivňována strategickými záměry strany nabídky vůči zákazníkovi. **Základními typy cen zakázkového marketingu ve stavebnictví :**

- **Nabídková cena** – je součástí soutěžní nabídky potenciálního zhotovitele na realizaci díla (cena pevná, cena pohyblivá, cena skladebná, cena cílová).
- **Smluvní cena** – závěrečná dohodnutá cena tvoří součást smlouvy o dílo mezi investorem a dodavatelem.
- **Zákaznická cena** (cena uznaná zákazníkem) – cena vytvářená podle potřeb a požadavků zákazníka.
- **Nákladová cena** – sleduje návratnost nákladů a připočítává se zisková přírážka.
- **Běžná tržní cena** – jedná se o běžnou cenu na trhu, jejíž výše však může být deformována momentální situací na trhu a rozložením sil, na tento trh působících.
- **Smetanová cena** - cena stanovená na základě unikátních technologicky vyspělých a kvalitních výrobků. Je zaručena návratnost vložených prostředků, ale i dosažení vysokého zisku
- **Průniková (penetrační) cena** – průnik na nové trhy, má vždy dočasnou platnost a po dosažení saturace výrobce či stavební firmy v segmentu mizí.
- **Intervenční (dumpingová) cena** - nízká cena s cílem prorazit cenovou bariéru zavedenou na určitých trzích. Tato cenová politika je obecně odmítána, protože deformuje liberální obchodní prostředí. [1,13]

1.2.2.3 Distribuce

Třetím faktorem marketingového mixu označovaného anglicky jako „place“ je většinou překladů výše uvedená distribuce. Distribuce je soubor činností, které zaplňují prostor mezi výrobcem (dodavatelem) a zákazníkem (spotřebitelem). **Je v něm velké množství procesů, které nakládají s výrobkem:**

- fyzicky (distribuce)
- vlastnický (změna vlastníka)
- organizačně (výrobní sklad, velkoobchod, maloobchod) [1,4]

1.2.2.4 Podpora prodeje – komunikační mix

Poslední faktor marketingového mixu sleduje vztahy výrobce k zákazníkovi a analyzuje podstatu jeho postojů a chování na trhu. Cílem komunikačního mixu je oslovení zákazníka a ovlivňování jeho kupního rozhodování ve prospěch firmy. ***Ve stavebnictví je cílem firmy získat zakázku (zakázkový marketing) či zajistit odbyt svým výrobkům (komerční marketing).*** Podstata komunikace neleží pouze v technice reklamy, způsobu nabídky a formách prodeje, ale v pochopení psychologických a sociologických stránek chování zákazníka, vlastní firmy i konkurence.

Ve stavebnictví hrají významnou úlohu v propagaci firmy ***referenční stavby, které firma realizovala*** a které tvoří hmotné prostředí života všech lidí. Vizuální styl firmy, informace o průběhu výstavby v médiích apod. vytvářejí základ pro tvorbu image a identity firmy. Komunikační mix působí na širokou veřejnost a její jednotlivé složky stupňovitě a rozdílně:

- 1.) ***občané*** – nejširší veřejnost informace cílevědomě nehledá, získává je spíše náhodně
- 2.) ***informovaní občané*** – stávají se informovanými díky obchodní propagaci firmy a mohou se tedy cílevědomě zajímat o firmu a její výrobky či služby
- 3.) ***potenciální zákazníci*** – získávají podrobnější informace a svůj zájem soustředí na konkrétní produkt či službu
- 4.) ***reální zákazníci*** – vstupují do obchodního jednání s výrobcem (dodavatelem). Úspěch komunikační politiky firmy se odráží v rychlosti, kvantitě a kvalitě přeměny informovaného občana v reálného kupce (investora).

Formy a nástroje komunikačního mixu:

Jako základ je nutné určit rozsah působení jednotlivých nástrojů a cílovou skupinu příjemců propagačních a komunikačních aktivit. Tyto nástroje se zaměřují buď na masovou, plošnou komunikaci či na komunikaci osobní. ***Hlavní nástroje komunikačního mixu jsou:*** osobní prodej, podpora prodeje, obchodní propagace (reklama), přímý marketing, expoziční aktivity, PR (vztahy k veřejnosti). [1,2,6]

1.3 Prostředky strategicky významné pro zkoumanou firmu

1.3.1 Osobní prodej

Osobní prodej můžeme definovat jako interpersonální komunikaci, jejímž obsahem je poskytování informací, předvádění, budování či udržování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčování určitých osob. ***Tento nástroj marketingové komunikace zahrnuje:***

- ***obchodní prodej*** – prodej produktů supermarketům, obchodům se smíšeným zbožím, lékárnám apod.
- ***misionářský prodej*** – informování a přesvědčování zákazníků
- ***maloobchodní prodej*** – přímé kontakty se zákazníky
- ***business-to-business*** – prodej mezi podniky, respektive průmyslový prodej zaměřený na komponenty, polotovary nebo hotové výrobky a služby pro jiný podnik
- ***profesionální prodej*** – zaměření na vlivné osoby nebo na navrhovatele a organizátory

Osobní prodej se pak odehrává v rovině:

- ***pultového prodeje*** – ten je typický pro maloobchod. Zákazník dostává informace o produktech, ty jsou rovněž předváděny. Mohou být nabízeny další doplňkové služby spojené s prodejem, vyřizovány případné reklamace produktů apod.
- ***volného výběru*** – používán pro maloobchodní jednotky, komunikace se zákazníky je pak omezená
- ***prodeje v terénu*** – tento způsob se dá považovat za druh přímého prodeje. Jeho předmětem mohou být produkty pro výrobní spotřebu i spotřební předměty.

Mezi aktivity osobního prodeje patří aktivity prodejců spojené s prodejem, získáváním objednávek, přijímáním objednávek z maloobchodu i velkoobchodu, poskytováním služeb zákazníkům a služeb spojených s produktem, dále informační podpora, konference, školení a spolupráce s distributory. Obchodník pomáhá zákazníkovi vybrat nejvhodnější produkt a radí mu při nákupním rozhodování. [2,5]

1.3.2 Výstavnictví a veletrhy

Veletrhy a výstavy představují místo, kde se setkávají výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví, aby prezentovali a předváděli své výrobky a služby, jednali o obchodu, vyměnili si své názory a nápady a navázali nové kontakty. Dochází zde ke shromažďování nabídky a poptávky. Většinou jsou přímo určeny pro odbornou veřejnost, účastní se však i laická veřejnost. Lze se setkat i s kombinací, kdy je část (počet dní) věnována odborné veřejnosti a další dny pak konečným spotřebitelům. Mezi hlavní funkce, které by mělo výstavnictví plnit patří:

- **společenská funkce** – jelikož jde o místo setkávání a kontaktu různých subjektů
- **informační funkce** – výstavy informují o novinkách, o produktech konkurence či o preferencích zákazníků
- **společenská funkce** – tyto akce informují o vývoji v oboru, jsou provázeny semináři pro odborníky a zabývají se problematikou v oboru

Mezi hlavní cíle účasti na veletrzích a výstavách patří budování vztahů, sledování konkurence, tradice, posílení image firmy, internacionalizace, demonstrace produktů, motivace zaměstnanců, budování povědomí značky a firmy, uvedení a testování nových produktů, generování možností prodeje a prodej produktů. O účasti na výstavách a veletrzích, o cílech a rozpočtu jednotlivých akcí rozhoduje většinou přípravný tým (marketingový pracovník, lidé z útvaru firemní komunikace, vedoucí výroby a prodeje). Tento tým také určí ředitele a garanty jednotlivých akcí a expozic, jejich pracovní týmy a připraví bodový harmonogram přípravných prací. Výstavnictví se řadí nejčastěji mezi nástroje podpory prodeje, ale můžeme se setkat i se začleněním do osobního prodeje, či oddělením jako samostatným nástrojem marketingové komunikace. [2,5]

1.3.3 Vzorové domy

Ve všech dalších částech této práce bude podrobně popsána firma, která působí v oblasti výroby a prodeje montovaných rodinných domů na bázi prefabrikovaného dřeva. Ze všech prostředků marketingu (s hlavním důrazem na marketingovou komunikaci) je patrný jeden klíčový prvek (a to nejen u námi zkoumané firmy, ale i u všech konkurentů), kterým jsou tzv. *vzorové domy*.

Tento prvek k nám přišel z Německa a Rakouska, kde vývoj v segmentu staveb na bázi dřeva probíhá delší dobu než je tomu u nás. V rámci marketingové komunikace byl v těchto zemích implementován prvek, který měl přinášet osvětu, informace, technická a obchodní data a možnost výběru nejrozličnějších produktů, v tomto případě rodinných domů. Byla jim stálá výstava dřevostaveb. Tato výstava představovala několik staveb vybudovaných na malém území, kde měl zákazník možnost projít si jednotlivé druhy domů, porovnat je, získat odborné informace a vybrat si svůj budoucí dům pro výstavbu. Výstava v malém časovém úseku zaznamenala nárůst popularity. *Hlavní myšlenky jeho vybudování byly:*

- zákazník si prohlédne vzorový dům na stálé výstavě, pak si dům koupí u regionálního výrobce
- největší společnosti na trhu zformulují společný postup při popularizaci technologií, které stále u některých klientů nebudí důvěru. Na reklamě vedené velkými firmami vydělají i menší výrobci, kteří vyrobí jen několik jednotlivých domů za rok

Jak bylo řečeno, základem výstavy byly jednotlivé domy, pro které se zažil název vzorové. Ty posléze začaly firmy využívat samostatně, mimo tuto výstavu. Stavěli se například u obchodních center, sídel firmy a strategicky vhodných měst. Tento způsob propagace se nyní vžil i na našem území.

Výhody vzorových domů

Většina evropských i českých dodavatelů dřevostaveb používá jako jeden z nástrojů oslovení zákazníka vzorové domy. Platí, že v zákazníkovi zanechá největší dojem to, co si může „osahat a vyzkoušet“. Pocity a dojmy z osobní prohlídky vzorového domu a z hovoru se zasvěceným prodejcem se nedají nahradit studiem časopisů, prospektů nebo internetu.

Vzorový dům X Ukázkový dům

V praxi rozlišujeme pojem „vzorový dům“ a „ukázkový dům“. Ukázkový je ten, v němž již bydlí majitelé, kteří jsou předem domluveni se stavební firmou na občasném využití domu pro ukázky dalším možným zájemcům o výstavbu stejného nebo podobného domu. Vlastník takového domu zpravidla dostává při jeho koupi slevu z jeho celkové ceny.

Zařazení vzorového domu jako prvku marketingové komunikace

Otázkou je, mezi jaké prostředky marketingové komunikace lze vzorový dům zařadit. Hlavní úlohu v jeho provozu hraje osobní kontakt se zákazníkem. Jeden samostatný dům však určitě nejde označit za výstavu, chybí zde srovnání s dalšími podobnými produkty, alespoň v místě, kde se dům nachází. Dá se tedy říci, že se ve své podstatě jedná o jakousi **kombinaci osobního prodeje** (hlavním prvkem je osobní styk se zákazníkem, na základě návštěvy vzorového domu může dojít i k rozhodnutí o výstavbě domu podobného), **podpory prodeje** (produkt – rodinný dům je zde ve své podstatě „předváděn“ zákazníkovi), **výstavnictví a PR** (vzorové domy pomáhají budovat povědomí o produktu, značce, informace získané jedním zákazníkem po návštěvě takového domu se mohou velmi rychle šířit, jak kladné, tak i záporné). [5,7]

2. Analýza vnitřního mikroprostředí firmy

Úkolem analýzy mikroprostředí firmy je důkladně prozkoumat firmu samotnou, její historii, současný stav, organizaci, produkci, cenovou politiku, distribuci a prvky marketingové komunikace. V další části pak rovněž dodavatelsko-partnerské vztahy a vymezení vztahů se zákazníky, určení cílových skupin prodeje. Uvedené body lze označit za prvky vnitřního mikroprostředí firmy. Prvky vnějšího mikroprostředí v podobě trhu produkce (v tomto případě stavebního trhu) a konkurence, hrají v rozhodování firmy jednu z nejdůležitějších rolí, proto budou uvedeny v samostatné analýze v další, tedy třetí kapitole této práce.

2.1 RD RÝMAŘOV s.r.o.

RD Rýmařov s.r.o. je firma s nejdelší tradicí výstavby montovaných rodinných domů v ČR a rovněž celé střední Evropě. Společnost se velmi úspěšně prosazuje nejen v naší republice, ale i na zahraničních trzích. Toto tvrzení se opírá o více než 20 000 domů postavených jak v tuzemsku, tak i například v Německu, Řecku, Švýcarsku či Slovensku. Montované stavby jsou vyráběny na bázi lehké prefabrikace dřeva (technickým specifikům a otázkám této produkce firmy se bude zabývat některá z dalších kapitol práce) a vyznačují se především nízkými energetickými nároky, což vede logicky k nárůstu jejich popularity. Kvalitu produktů a poskytovaných služeb dokladují certifikáty i řada získaných ocenění, které firma získala v prestižních anketách od významných institucí. Společnost nabízí v současné době dvě desítky typových projektů. Výrobní technologie umožňuje velmi rychlou výstavbu při současném dodržení vysokých kvalitativních parametrů. Díky této technologii je možné realizovat stavby od objektů charakteru bungalovů, přes běžné rodinné domy určené pro trvalé bydlení, až po objekty bytové výstavby. [8, 18]

2.1.1 Historie firmy

Společnost RD Rýmařov s.r.o. působí na stavebním trhu již 40 let. V roce 1968 tehdejší Rudné doly Jeseník řešily, jak zaměstnat pracovníky z postupně uzavíraných dolů v oblasti Rýmařova. Byly zde velké zásoby dřeva a tak přišel nápad, který navíc mohl pomoci vyřešit i otázku nedostatku nových bytů v tehdejší Československu. V Rýmařově se tak začala chystat výroba dřevěných domků.

Tehdejší Československý svaz architektů vyhlásil na žádost Rudných dolů soutěž na licenci k výrobě rodinných domů z lehkého prefabrikovaného dřeva. Komise v této soutěži vybrala německou společnost OKAL – Otto Kreinbaum. RD Rýmařov s. r. o. od této společnosti získal licenci na výrobní a montážní systém a také projektovou dokumentaci k několika typům domů. Firma OKAL byla rovněž jedním z hlavních dodavatelů výrobní technologie. Domky získaly rychle popularitu a název německé firmy OKAL, jakožto označení těchto domů, zlidověl. Vzhledem k tomu, že platnost licence na konci 70. let vypršela, dál toto označení nebylo možné oficiálně používat, ale mezi lidmi v 80. letech pojem „okál“ nadále přežíval.

Základní kámen rýmařovské továrny na výrobu dřevěných rodinných domků byl položen v polovině roku 1969, během několika málo let pak počet zaměstnanců vzrostl až k jednomu tisíci. Jejich výrobky byly v počátcích určeny hlavně pro domácí trh. Kromě soukromých osob patřily mezi klienty RD Rýmařov s. r. o. rovněž družstva, státní statky, ale i průmyslové podniky, které touto cestou rychle, kvalitně a za přijatelnou cenu stavěly podnikové byty. Kromě rodinných domků se v Rýmařově vyráběly i ubytovny, prodejní stánky, rekreační chaty nebo přístřešky na staveniště. [8]

2.1.2 Vývoj po roce 1989

S úspěšným rozvojem rýmařovského závodu přicházela snaha o jeho osamostatnění a jeho oddělení od Rudných dolů. Zrealizovat se ho ale podařilo až po pádu komunistického režimu na konci roku 1989. Přesně 1.ledna roku 1990 vznikl samostatný státní podnik RD Rýmařov s. r. o. a jeho vedení muselo okamžitě řešit otázku pro koho vyrábět a na jaké cíle se zaměřit. Poměrně rychle se podařilo najít odběratele v SRN, úspěch na německém trhu byl ale

podmíněn řadou inovací, rozšířením nabídky a také zvýšením kvality. Všechny změny přitom probíhaly za plného provozu.

V únoru roku 1993 prošla společnost privatizací a ve vypsané veřejné soutěži RD Rýmařov s. r. o. odkoupila společnost Rodinné domky s.r.o. Poté následovaly další změny a rozšiřování sortimentu, a to až do současné podoby. Výsledkem je daleko větší škála modifikací, ze kterých si mohou zákazníci vybrat přesně to, co potřebují.

V roce 2000 přišel významný historický zlom a to v okamžiku, kdy společnost RD Rýmařov s. r. o. představila nový stavební systém LORD, který znamenal počátek nové generace montovaných rodinných domů. Nový systém dokázal zvětšit obytnou plochu a rovněž bylo daleko lépe využito podkroví.

V zahraničí jsou dřevostavby dlouhodobě velmi populární, v posledních letech ale zájem o ně výrazně roste i v České republice. To je možné díky vysoké variabilitě domků, odolnosti a také ekologické nezávadnosti, což je dokladováno tím, že tyto stavby zcela odpovídají podmínkám EU. Firma úspěšně expanduje do zahraničí. Dlouhodobě funguje na nejnáročnějším trhu v Evropě, tedy v Německu. Domy z Rýmařova se dokonce mohou pyšnit prestižním znakem kvality německých montovaných domků RAL. V poslední době se rodinné domky úspěšně stavějí také v Řecku, v Rakousku, ve Švýcarsku a na Slovensku, poptávky se objevují ale i z dalších zemí Evropy. Díky zkušenostem a dlouhé historii fungování výroby v Rýmařově je tato společnost největším tuzemským výrobcem staveb na bázi lehké prefabrikace dřeva. [8]

2.1.3 Vybrané ukazatele

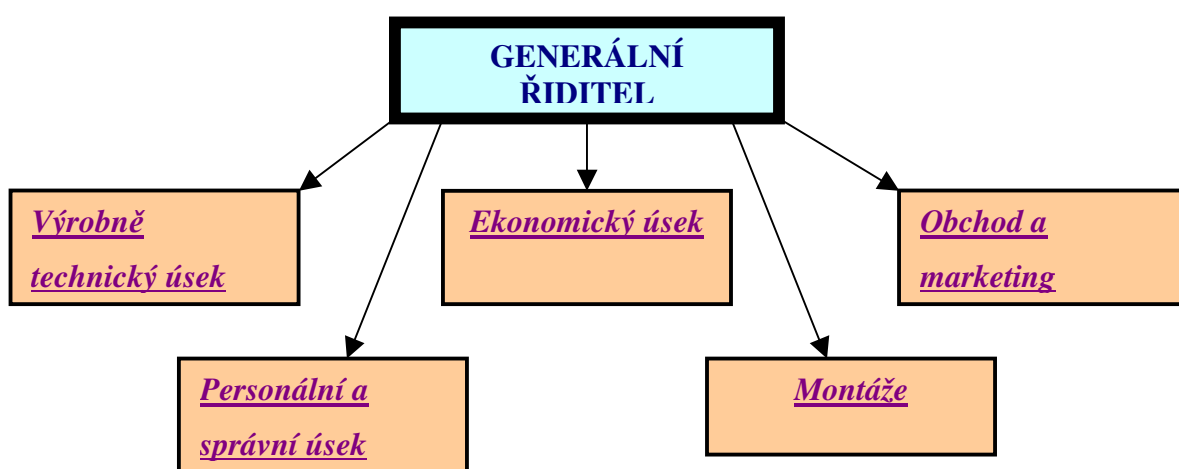
Firma RD Rýmařov je největší společností na daném trhu v ČR a zaměstnává přibližně 350 zaměstnanců. Obrat z produkce, realizované jak doma tak i v zahraničí, činil v roce 2007 přibližně 1 miliardu korun. Největší podíl produkce připadá na klasické rodinné domky, kterých bylo postaveno v roce 2007 přes 400, což představovalo 2/3 z celkové produkce společnosti. Zbylá jedna třetina připadla na realizaci bytových domů. Produkce pro domácí trh byla ve zmíněném roce 2/3, na export připadla 1/3 z celkového počtu realizovaných staveb. Údaje o zisku a další finanční ukazatele firma bohužel neposkytuje. Pro představu

zmíním zisk jednoho z obchodních center, a to obchodního zastoupení v Praze, jehož čistý zisk činil v roce 2007 přesně 2,8 milionu korun. Významným ukazatelem může být to, že se na tvorbě tohoto zisku podílejí pouze 4 kmenoví členové tohoto zastoupení a tento zisk je výsledkem provizí za realizované stavby, které mateřská společnost svým obchodním zastoupením poskytuje za jejich činnost.

Společnost v současné době vynakládá většinu svých zisků směrem k výzkumu a vývoji stále kvalitnějších technologií pro výrobu svých domů. Cílem je především udržet současnou produkci a prodej domů a získávání většího podílu na trhu, ale v současné době spíše na úkor klasických staveb (díky osvětě o dřevostavbách, rozšíření povědomí o již realizované produkci), než na úkor svých konkurentů na trhu dřevostaveb. [18]

2.1.4 Právní forma a organizační struktura podniku

RD Rýmařov je zapsána v obchodním rejstříku jako společnost s ručeným omezeným. Níže uvedená schémata organizační struktury jsou zpracována na základě interní prováděcí směrnice společnosti vydaná pod názvem „Organizačně funkční schéma“. Schéma je platné od 1.11.2007, s periodicitou revizí 2 roky. První znázorňuje hlavní rozdělení podniku, další pak rozložení jednotlivých úseků. Zmíněna jsou rovněž obchodní centra a jejich rozmístění v ČR a zahraničí.



Graf 1 Základní rozdělení společnosti

Zdroj: Interní materiály společnosti (Prováděcí směrnice RD Rýmařov s.r.o. – „Organizačně funkční schéma“)

2.1.4.1 Obchodní centra a obchodní zastoupení

Výše popsaná organizační struktura znázorňuje „domovské“ sídlo společnosti v Rýmařově. Zde sídlí vedení společnosti a klíčová součást podniku – továrna na výrobu domků. Divize obchodu a marketingu má své sídlo v Praze. Samotné hledání možných zákazníků a prodej domů je však zajišťován externě, pomocí obchodních center. Ta jsou umístěna v Praze, Chýni u Prahy, Mladé Boleslavi, Brně, Olomouci a Ostravě. Každé obchodní centrum sídlí přímo v jednom z typových domů RD Rýmařov a slouží tak zároveň jako vzorový dům. Obchodní zástupci mají na starost dát zákazníkům veškeré potřebné informace, uzavírat smlouvy se zákazníky a zajišťovat jim veškerý potřebný servis, včetně jednání s příslušnými úřady či finančními institucemi. Obchodník však logicky nemůže být zároveň projektantem, architektem nebo zkušeným „stavařem“. Proto jsou týmy v obchodních centrech doplněny rovněž o tyto odborníky, kteří mají na starost veškeré technické události týkající se samotného projektu a stavby. Zástupci v obchodních centrech jsou odměňováni v závislosti na výkonu, na bázi provizí za jednotlivé realizované stavby. Obchodní centra budou zmíněna rovněž v kapitole 2.6 „Distribuce“, kde se kromě detailnějšího pohledu na průběh realizace zakázky dotknu a popíši jeden z velkých problémů firmy fungující na modelu mateřského závodu a přidružených obchodních center. [18]

2.1.5 Exportní činnost RD Rýmařov s.r.o.

Obchodní zastoupení pro realizaci staveb v zahraničí se v nynější době nacházejí v Německu (Berlín), na Slovensku (Žilina), dále pak v Rakousku, Švýcarsku a v Řecku. Novým zahraničním trhem je v současné době Dánsko, kde se nyní začínají stavět první domy z produkce RD Rýmařov. Tato obchodní zastoupení zajišťují realizaci staveb v daných zemích Evropy, komunikují pak výhradně s mateřským závodem a sídlem společnosti v Rýmařově. Pracují na bázi nevýhradních zastoupení, což v praxi znamená, že mohou na svých domácích trzích nabízet i produkci jiných firem, ne pouze RD Rýmařov.

Stavby realizované v zahraničí vycházejí ze stejné produkční řady jako domy pro domácí trh. Odlišnosti jsou především ve vnitřní výbavě domu. Například v Řecku pak není nutné díky tamnímu klimatu domy vybavovat termofasádou. Řecko je specifickou zemí i z pohledu samotné výstavby, jelikož zde platí zákon, který nepovoluje stavební práce během

turistické sezóny. Stavět je zde tak možné pouze během 3-4 podzimních a zimních měsíců.
[18]

2.2 Produkce RD Rýmařov s.r.o.

2. dubna roku 2007 byl vyexpedován z výroby rodinný dům s pořadovým číslem 20 000. Dosažení takto vysokého čísla jednou firmou dokazuje rostoucí oblibu, zájem o produkci montovaných rodinných domů. Produkční řadu zkoumané firmy budeme sledovat podrobně v této kapitole. Jako první popíši typy vyráběných domů (fotografická dokumentace typových domů je uvedena v příloze), následovat budou architektonické doplňky, které společnost k těmto domům nabízí. V poslední době se firma pokouší pronikat i na pole developerských projektů, nejvýznamnějším z nich bude věnována následující kapitola. Důležitým faktorem, odlišením od klasických a zažitých zděných staveb, je technologie používaná při výrobě domů na bázi dřeva. Stejně tak podstatné pro zákazníka jsou i doprovodné služby poskytované firmou. Těmito oblastmi se budou zabývat další kapitoly. V neposlední řadě se zmíním i o certifikacích, členstvích v odborných organizacích a oceněních, které výrobky z Rýmařova získaly.

2.2.1 Typové řady produkovaných domů

Produkce RD Rýmařov s.r.o. vychází z 6 základních typových řad domů. Každá z nich se vyznačuje různými charakteristickými znaky a několika možnostmi provedení. Stručným popisem si představíme každou z nich.

2.2.1.1 Typová řada SOLO Line

Základní typová řada se sníženou obvodovou stěnou v podkroví. Využívá standardní konstrukční systém vycházející z principu přízemního domu s obytným podkrovím. Najdeme zde domy vhodné pro vlastní klientovo dispoziční uspořádání, domy dvougeneračního typu, vhodné do městské i venkovní zástavby. Hlavním znakem a výhodou by zde mělo být

maximální využití zastavěné plochy. Řada čítá čtyři základní vzorová řešení rodinných domů.

2.2.1.2 Typová řada NOVA Line

Typová řada se zvýšenou obvodovou stěnou v podkroví, vytvářející shodný půdorys přízemí i podkroví. Z této konstrukce vyplívají přednosti domů jako vysoká variabilita dispozičního řešení a velká volnost při umisťování schodiště. Řada čítá pět vzorových řešení domů a nabízí možnosti klasického i vícegeneračního bydlení, klade důraz na efektivní využívání stavebního pozemku a upřednostňuje vzdušné pojetí bytové plochy, dělené většinou na obytnou a pracovní zónu v přízemí a klidovou zónu v podkroví. Domy v této řadě rovněž umožňují nejrozličnější varianty řešení garáží či garážových stání.

2.2.1.3 Typová řada DIMENZE Line

DIMENZE je řada rodinných domů s variabilním interiérem a neobvyklým řešením vzdušné haly v přízemí a velké galerie v podkroví, která je prosvětlena střešními okny pod hřebenem střechy. Obsahuje dvě základní vzorové projekty rodinných domů. Rodinný dům DIMENZE 90 je výsledkem spolupráce společností RD Rýmařov a firmy Velux (jednoho z nejvýznamnějších producentů oken na našem trhu). Hlavní předností obou řešení jsou tedy velmi světlý interiér a vzdušnost všech prostorů.

2.2.1.4 Typová řada LARGO Line

LARGO jsou stavby s půdorysem, reagujícím na oblibu jednopodlažních rodinných domů. Dispozičně vytváří přirozenou klidovou zónu a nabízí bezbariérové řešení vnitřního prostoru. Jde o přízemní bungalovy umožňující velkou dispoziční variabilitu, buď v rámci obdélníkového půdorysu nebo půdorysu ve tvaru písmene L. Řada opět obsahuje dvě základní vzorová řešení.

2.2.1.5 Typová řada KUBIS Line

Typové domy SOLO, NOVA a DIMENZE jsou doplněny dvěma alternativně řešenými řadami. LARGO Line jsem již popsal, druhou řadou je pak KUBIS Line. Domy KUBIS jsou moderně řešené stavby s maximálním ohledem na funkčnost a využitelnost obytného prostoru. Tato řada s pultovou střechou, která se svým architektonickým pojetím vymyká tradičnímu ztvárnění, obsahuje tři základní vzory rodinných domů – KUBIS 88, Vario a Lumio.

2.2.1.6 Typová řada CITY Line

Poslední řada z nabídky RD Rýmařov klade důraz na minimální zastavěnou plochu při maximálním využití prostoru pro obytnou plochu. Obsahuje vzorové řešení CITY 106, což je dům s nevšedním designem zachovávající tradičně dokonalé řešení vnitřní dispozice. Členitá valbová střecha vytváří elegantní vzhled domu ze všech stran. Druhým domem je CITY 730 u něhož je celkový vzhled domu dán jeho jednoduchostí. Vysoká variabilita unikátního konstrukčního systému umožňuje vyjít vstříc originálním architektonickým i dispozičním řešením. [8]

2.2.2 Individuální řešení a architektonické doplňky

Pokud má zákazník již vybrán typ domu, který by chtěl v budoucnu postavit, následuje proces řady možností, jak individuálně upravit zvolené typové řešení, přizpůsobit ho svým představám a potřebám. První z možností je zmenšení nebo zvětšení objektu a to v podélném směru. Tato změna se provádí pomocí přídavných modulů o velikosti 60 cm, případně v násobcích této hodnoty. Další úpravou mohou být změny ve vnitřním uspořádání objektu, jako např. přeskupení umístění pokojů, sloučení některých z nich apod., při zachování základních nosných příček domu. Poslední možností úpravy domu je pak doplnění vnějšího vzhledu domu pomocí řady architektonických doplňků (jejich přehled, a to pro dvě největší řady, je uveden v příloze). RD Rýmařov nabízí velký výběr standardních typových domů a nepřeberné množství jejich variant a doplňků. Typové domy dle katalogu jsou pro klienta

pouze vodítkem, ze kterého je možné vycházet a jeho úpravou si realizovat vlastní představu o svém budoucím domě. Klient si nejdříve zvolí typovou řadu, ze které bude vycházet a posléze následuje řešení a výběr dalších popsanych prvků, jejichž aplikace dovede novostavbu k její konečné podobě. [18]

2.2.3 Developerské projekty

Od počátku roku 2000 se snaží společnost RD Rýmařov působit a pronikat i na trh developerských projektů a staveb. Společnost si uvědomuje obrovský potenciál trhu těchto „center bytové výstavby“, neboli bydlení, po kterém je patrný neustálý vzestup poptávky. Jde o výstavbu různého počtu bytových nebo rodinných domů, soustředěných na jedno místo a vytvářejících jeden celek. Jde o bydlení vysoké úrovně, u kterého se dbá na umístění do klidné, ale pro potřeby občanů dobře situované oblasti, většinou v blízkosti velkých měst. **RD Rýmařov pracovala nebo pracuje na následujících projektech:**

- **Brno – Dolní Heršpice** - jde o projekt výstavby 20 bytových domů s datem realizace v roce 2009.



- **Luka nad Jihlavou** - projekt výstavby šesti bytových domů s plánovanou realizací v letošním roce (2008).



- **Mikulov** – výstavba tří bytových domů realizovaná v roce 2007.



- **Chýně u Prahy** – jedná se o doposud největší tuzemský projekt společnosti, výstavbu 45 bytových domů. Projekt byl realizován v roce 2007 a šlo o třípodlažní dřevostavby. Dispozice bytového domu umožnila projektantům navrhnout kombinaci bytů o velikosti 1+kk až do velikosti 3+kk. Předností konstrukčního systému je nejen jeho vysoká variabilita, ale i rychlost výstavby.



- **Březina u Brna** – výstavba devíti dvojdomků a 3 rodinných domů, realizovaná v roce 2007
- **Cochem** – zde jde o největší zahraniční projekt, výstavbu 180 domů v německém městě Cochem. Délka realizace byla pouze 6 měsíců a proběhla v roce 2006. Domy jsou součástí tehdy nově budovaného golfového resortu. Pro firmu byla důležitým důkazem toho, že dokáže obstát i ve velké konkurenci v EU.



- ***Staré město u Uherského Hradiště*** – výstavba 2 bytových domů realizovaná v roce 2004.



- ***Celnice Rumburk*** – jediná nebytová stavba ve výčtu developerských projektů. V roce 2001 firma RD Rýmařov realizovala projekt provozních budov nové celnice na hraničním přechodu Rumburk.



- ***Hotel Smaragd*** – jednalo se o první developerský projekt společnosti, výstavbu a následnou rekonstrukci hotelu v Praze na Barrandově, realizovanou v roce 2000. [8]

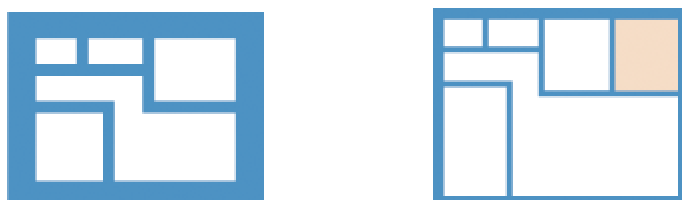


V současné době firma neuvažuje o přímém zaměření na developerskou činnost, hlavním polem produkce mají nadále zůstat rodinné domy, bytová výstavba bude tuto hlavní část produkce pouze doplňovat. Hlavními důvody jsou především obrovská konkurence v této nové, módní oblasti a rovněž případné nutné, velmi vysoké investice do rozšíření výrobních kapacit firmy. Ve spojení s faktorem konkurence pak nejsou tyto investice strategicky vhodné.

2.2.4 Technologie výroby

Domy firmy RD Rýmařov jsou stavěny na bázi lehké prefabrikace dřeva. Nosné prvky tvoří masivní dřevěná smrková konstrukce. Domy jsou montovány z velkoplošných panelů, jejichž skladba je podřízená přísným tuzemským i evropským normám. Tato technologie je zárukou dlouhé životnosti, vysoce kvalitní tepelné izolace a spolehlivých protipožárních opatření. Nízká hodnota součinitele prostupu tepla stěnové konstrukce zajišťuje tepelnou pohodu v mrazivé zimě stejně jako v horkých letních dnech. Kvalitní skladba konstrukcí zaručuje nízkou tepelnou ztrátu domů a tím i nízké náklady na vytápění. Domy firmy RD Rýmařov s. r. o. se řadí mezi ekologické domy, které jsou jak v průběhu výroby, tak i užívání velmi šetrné k životnímu prostředí a naplňují tím trend trvale udržitelného rozvoje v rámci stavebnictví. Technologické zázemí firmy umožňuje výrobu jednotlivých dílů s vysokou přesností ve výborné kvalitě. Špičkový projektový software zajišťuje nejen rychlou kompletaci všech podkladů, ale především v reálném čase plánuje, jaké konkrétní díly budou ke stavbě potřeba. Technologie výroby na bázi lehké prefabrikace dřeva umožňuje velmi rychlou výstavbu a zároveň dodržuje vysoké kvalitativní parametry.

Klasická technologie X Technologie RD Rýmařov s.r.o.



Obvodové stěny mají při zachování stejných nebo lepších tepelně-izolačních a dalších parametrů tloušťku pouze 22,5 cm, čímž se v porovnání s klasickou stavbou významně šetří podlahová plocha. U průměrně velkého domu může tato úspora představovat při stejné zastavěné ploše až jednu celou místnost navíc.

Společnost RD Rýmařov se pokouší o soustavný vývoj technologie a zaváděním nových výrobních postupů se sleduje neustálé zvyšování kvality její produkce. Jednou z hlavních změn byl v poslední době přechod od dřevotřískové desky na desku sádrovláknitou – tzv. FERMACELL. Tyto desky (které tvoří jakýsi “obal” samotné dřevěné konstrukce) jsou vyrobeny ze sádry a buničitých vláken bez dalších pojiv, jsou tedy ekologicky nezávadné. Použitím těchto desek v protipožární konstrukci lze dosáhnout hodnot požární odolnosti od 30

do 120 minut. Další výhodou jsou vynikající vlastnosti z hlediska tlumení zvuku. Díky svým mechanickým vlastnostem jsou používány jako staticky nosné, tedy vhodné pro opláštění dřevostaveb.

Samotné montáži těchto domů bude věnována pozornost v části marketingové komunikace (jelikož svojí podstatou může velmi zapůsobit na potenciálního zákazníka, dokonce se na základě jejího shlednutí může rozhodnout pro koupi domu). Hotové konstrukční prvky převáží na místo stavby, kde se pomocí jeřábu usazují na hotovou základovou desku. Díky takto předpřipraveným konstrukcím je montáž domu včetně všech řemeslných prací nejpozději do jednoho měsíce hotova. [8,18]

2.2.4.1 Odolnost domů vůči dalším přírodním vlivům

Tepelně izolační vlastnosti a odolnost vůči případným požárům byla popsána v předchozí kapitole. Společnost zaručuje odolnost staveb, pokud situování objektu vyhovuje třem základním požadavkům. Prvním je umístění stavby v nejvýše II. teplotní oblasti (s maximální průměrnou zimní teplotou do -18°C , tomuto požadavku vyhovuje celé území ČR), druhou je maximální nadmořská výška 600 metrů. Posledním pak umístění v nejvýše III. sněhové oblasti. Takovéto podmínky jsou stanoveny pro základní technické provedení stavby. Pokud není některým z požadavků vyhověno, neznamená to nutně nemožnost realizace stavby, podmínky musejí být ale zohledněny v technickém a statickém provedení projektu. Důkazem toho jsou například realizace staveb v Jablonci nad Nisou a okolí, kdy toto území představuje až VII. sněhovou oblast, tedy více jak dvojnásobné sněhové zatížení než je pro domy v základním projektu.

Nutné je zmínit rovněž i statickou otázku těchto staveb. Firma garantuje záruku 30 let na statiku domu a konstrukce by měla být schopná odolat zemětřesení o síle až 6° Richterovi stupnice. Technologicky je toho dosaženo velkou provázaností dřeva jako hlavního materiálu v rámci celé konstrukce domů. Takováto vlastnost pak umožňuje stavbu domů i v méně klidných seismických oblastech než je ČR, například v Řecku. [18]

2.2.5 Doprovodné služby

O veškeré „podpůrné“ a doprovodné služby se starají jednotlivá obchodní centra firmy. Ty se snaží doprovázet zákazníka v průběhu celého průběhu realizace stavby.

Mezi tyto služby můžeme zahrnout pomoc při:

➤ realizaci spodní stavby

Společnost zajišťuje v případě zájmu investora výstavbu spodní stavby. Ta je základním prvkem pro pozdější montáž domu, kdy jsou na tuto spodní betonovou desku instalovány jednotlivé části domu. Zákazník si spodní stavbu může zajistit sám, u jakékoliv firmy zabývající se podobnou produkcí, pokud se však rozhodne nechat vystavět i tuto část projektu u RD Rýmařov, může počítat s trvalým dohledem pracovníka firmy na její průběh a soulad s celkovým projektem stavby.

➤ financování stavby

Jednotlivá obchodní centra mohou zajistit součinnost s vybranými hypotečními ústavy v daném kraji, oblasti, výstavby. Díky zavedené spolupráci mezi firmou a bankami může být nalezen co nejefektivnější způsob financování stavby. Důvěra hypotečních bank ve spolupráci s firemními obchodními centry usnadňuje klientům získání úvěru a může tak ušetřit jak finance tak i čas spojený s jednáním o hypotečních úvěrech. V současné době společnost přímo spolupracuje s Českou spořitelnou, Komerční bankou a Českomoravskou hypoteční bankou. Může tak poskytnout pomoc při financování stavby od předních bankovních institucí. Díky špatným zkušenostem naopak nevyužívá služeb nezávislých finančních poradců, kteří podle vyjádření obchodních zástupců nedokážou vést seriózní jednání na úrovni výše zmíněných finančních ústavů.

➤ rekonstrukcích staveb

Na základě zkušeností s výrobou dřevostaveb nabízí společnost své služby i stávajícím majitelům domů z jejich dřívější produkce v podobě rekonstrukcí a modernizací jejich domů. Jde o úpravy jak exteriéru tak i interiéru všech typů staveb od RD Rýmařov. Rovněž lze

zrealizovat i kompletní přestavby se změnami dispozičního uspořádání i architektonického vzhledu. Jako hlavní možnosti rekonstrukcí a přestaveb můžeme ve stručnosti uvést zateplení domu a podkroví, půdní vestavby, výměna ústředního topení, rozvodů vody, výměnu kuchyně včetně zařízení, přestavbu koupelny nebo kompletní výměnu oken. [8]

2.2.6 Certifikáty a ocenění

Zásadou společnosti je důraz na zdravotní nezávadnost použitých materiálů. Ve všech požadavcích splňuje tuzemské normy i normy EU. Jak již bylo jednou zmíněno, RD Rýmařov má právo užívat **znak kvality RAL** propůjčovaný Společností pro jakost německých montovaných staveb. Dalším úkazem kvality je **evropský certifikát ETA** (Evropská technická schválení ETA – European Technical Approval) podle ETAG 007, což je Směrnice pro evropská technická schválení (European Technical Approval Guideline), kde označení 007 představuje dřevěné rámové stavební prvky. Certifikovaný systém řízení kvality dle **normy ISO 9001:2001** rovněž nechybí. Jeho platnost je do konce roku 2009 v rozsahu pro návrh, vývoj a výrobu dílů plošné prefabrikace na bázi dřeva pro občanskou vybavenost a bytovou výstavbu, montáž objektů a jejich částí na bázi dřeva. Jako první v ČR se společnost stala nositelem Energetického certifikátu (vydaný VŠB-TU Ostrava, Výzkumné a energetické centrum), který ji řadí do kategorie energeticky úsporných domů.

Dalším „důkazem“ kvality výrobků a poskytovaných služeb, který potencionální zákazník rozhodně neopomene, jsou ocenění získaná v renomovaných anketách prestižních institucí. **RD Rýmařov se stala držitelem následujících ocenění:**

- ocenění v anketě časopisu Můj dům – **Dům roku**, a to v letech 1996, 1999, 2000, 2002, 2003 a 2007
- ocenění v anketě časopisu Dům a zahrada – **TOP Dům**, v letech 2006 a 2007
- čestné uznání v soutěži **Stavba Moravskoslezského kraje** 2006, v kategorii rodinné domy
- ocenění za odpovědný přístup k ochraně životního prostředí – **Stavíme ekologicky** (ekologické hnutí při Sdružení podnikatelů ve stavebnictví)
- vítěz soutěže **Fermacell Montovaná stavba 2006** [8,18]

2.3 Dceřinné společnosti a dodavatelé

Výrobu základních prvků konstrukce na bázi dřeva si firma zajišťuje sama, ve svém kmenovém závodě v Rýmařově. Na tuto výrobu se specializuje, stejně tak jako na montáž domů. V těchto dvou oblastech má dostatečné zkušenosti a rovněž ví, že k vytvoření co nejvyššího konečného produktu je potřeba spolupráce s dodavateli prvotřídních výrobků, kterými pak vybavuje své domy, dává jim výslednou tvář. Díky dlouhodobé spolupráci mezi společnostmi z Rýmařova a konkrétními stálými partnery jsou realizovány výhody ve formě slev na produkty, další neméně důležitou informací pro možného zákazníka je odborný servis od těchto firem, který mohou využít při opravách, výměnách nebo přestavbách různého vybavení domů. V průběhu fungování výrobního závodu vznikly a oddělily se dvě dceřinné společnosti, důvodem bylo využití nabytých zkušeností pro výrobu některých konkrétních prvků pro vybavení domu.

2.3.1 Dceřinné společnosti

➤ *Karde s.r.o.*

Společnost Karde s.r.o., která patří k předním výrobcům dřevěných a plastových oken v České republice, byla založena v roce 1994 se sídlem v Rýmařově. Hlavní činností firmy je dodávka dřevěných i plastových oken a dveří pro rodinné domy, bytové domy, školy, privátní a státní instituce, výrobní a kancelářské objekty a další velké investiční celky. Díky dlouhodobé tradici a získaným zkušenostem patří k předním výrobcům kvalitních dřevěných i plastových oken a dveří v České republice. Ve výrobním programu jsou obsaženy všechny okenní a dvevní prvky určené do obvodových stěn staveb, jako jsou jednokřídlá i vícekřídlá okna, balkónové dveře, posuvné i skládací dveře a vchodové dveře. Firma pracuje výhradně zakázkovým způsobem, přičemž ceny jsou dány podle konkrétní zakázky. Téměř 40% produkce směřuje na zahraniční trhy, především do SRN, ale i do Rakouska a dalších zemí střední Evropy. Na své výrobky poskytuje dlouhodobou záruku včetně záručního a pozáručního servisu.

➤ **Kasard s.r.o.**

Společnost KASARD s.r.o sídlí rovněž v Rýmařově. Vyrábí dřevěné vnitřní dveře v široké paletě dřevin, kterými lze kompletně vybavit interiéry rodinných domů, vil i kanceláří. Kvalitu výrobků dokazuje prosazování na zahraničním trhu - převážně v EU, kam firma exportuje více jak 50 % produkce. Sortiment nabízených výrobků je široký, počínaje standardními typy dveří v základních rozměrech, dveře atypických rozměrů, dveřní stěny s bočními světlíky, nadsvětlíky či jejich kombinace, skládací dveře, apod. [16,17]

2.3.2 Partneři a dodavatelé

Na všechny ostatní prvky využívá firma služeb a dodávek renomovaných firem v oboru stavebních doplňků. Pro představu uvádím v tabulce jejich stručný přehled reprezentovaný značkou a druhem produktu.

Tabulka 2 Partneři a dodavatelé RD Rýmařov s.r.o.,

<i>Druh výrobku</i>	<i>Dodavatel</i>
<i>střešní krytina</i>	Bramac, KM Beta, Ruukki
<i>okapy</i>	Bextra
<i>stěny</i>	Knauf
<i>omítky</i>	Stomix, Baumit
<i>rolety a venkovní garážová vrata</i>	Alurol
<i>barvy na dřevo</i>	Rhenocoll, Remmers
<i>okna střešní</i>	Velux
<i>kování dveří</i>	Twin
<i>rozvody vody a topení</i>	Gienger
<i>sanitární vybavení a keramika</i>	Sanitec, Villeroy-Boch
<i>baterie</i>	Kludi, Grohe
<i>sprchové kouty, vany</i>	Roltechnik
<i>obklady, dlažby</i>	Rako
<i>koberce</i>	Modic
<i>kuchyně</i>	Lamont
<i>podlahoviny – laminát</i>	Everel
<i>podlahoviny – dřevo, PVC</i>	V-plast
<i>podlahoviny – korek</i>	Likor
<i>kondenzační kotle</i>	Geminox

Zdroj: *RD Rýmařov Home Page* [online]. [cit. 2.3.2008]. Dostupné z:

<<http://www.rdrymarov.cz/cs/site/homepage.htm>>.

2.4 Zákazníci

Firma má díky poli své působnosti usnadněnou identifikaci cílové skupiny zákazníka, nemusí proto svou nabídku nijak uzpůsobovat různým věkovým nebo zájmovým skupinám. Typickým zákazníkem je rodina, kde věk rodičů je v době výstavby domu mezi 30 až 40-45 lety, v drtivé většině pak s jedním nebo dvěma dětmi. Většina domů počítá v základním projektu se 2 dětskými pokoji, jejich věk pak ovlivňuje jen umístění nebo vybavení pokojů. Lidé nebo páry mladšího věku volí nejdříve bydlení v pronajatých nebo vlastních bytech, otázka stavby rodinné domu přichází většinou až po narození dětí.

Potencionální zákazník, který přichází do jednoho z obchodních center, je již většinou informován, sám si vybírá, jaký druh stavby bude realizovat, zda klasickou zděnou nebo dřevostavbu. Stále ale přicházejí i klienti, kteří dostatečné informace nemají, nejsou seznámeni s výhodou, kterou jim může tento druh stavby přinést. Rozšíření povědomosti, překonání některých mýtů a nepravdivých informací, které odrazují řadu potencionálních klientů, to je jeden z hlavních úkolů na cestě k tomu přivést zákazníka k tomuto modernímu stavebnímu systému.

2.4.1 Povědomí zákazníků o dřevostavbách

Jedním z prvních problémů, které musí zástupce firmy v kontaktu se zákazníkem překonat, je často mylné povědomí klienta o stavbách na bázi dřeva, klienta navyklého na klasické stavby, které neměly v ČR dlouhou dobu alternativu. Odstranit mýty a pověry o kvalitě těchto staveb je prvním krokem v úspěšném jednání se zákazníkem. Zástupci RD Rýmařov se v obchodních centrech a vzorových domech často střetávají s následujícími názory, které se pak snaží díky své odbornosti uvést na správnou míru, dát klientovi pohled na jejich produkci založený na faktech. Pro představu uvádím nejčastější otázky a odpovědi na ně, tak jak se s nimi obchodníci z firmy setkávají.

1.) Životnost domu – dřevěný dům je méně trvanlivý než zděný, dům ze dřeva snáze podléhá zkáze při požáru, dřevěný dům mohou zničit škůdci

Dřevěné stavby jsou z hlediska životnosti plně srovnatelné se stavbami z jiných materiálů. Moderní dřevěné stavby musí splňovat přísné zákonné a normové požadavky na pevnost, stabilitu a životnost.

Dřevo, jako každý materiál, při určité teplotě opravdu hoří, ale technická norma konstatuje, že dřevěné konstrukce jsou požárně odolné. Zuhelnatělá povrchová vrstva vznikající při požáru na nosných prvcích (trámech) totiž brání dalšímu ohoření (u objemných dřevěných kusů pronikne oheň do zhruba dvou až třicetimetové hloubky a jeho další postup se výrazně zpomalí či zastaví, neboť povrchová vrstva zuhelnatí a brání přístupu kyslíku). Dalo by se říci, že dřevo hoří předvídatelným, spočitatelným, do určité míry říditelným způsobem. Což je jeho obrovská výhoda při hašení požáru. Tuto skutečnost zahrnují všechny technické normy, podle nichž se musí dřevěné domy stavět. Moderní dřevěné konstrukce jsou velmi odolné vůči požáru.

Každý dům, i zděný, bez údržby časem zchátrá a podlehně zkáze. Stavba moderního dřevěného domu musí být realizována s odborníky. Základním předpokladem jsou kvalitní znalosti a zkušenosti architekta i realizační firmy. Prioritou je dokonale zvládnutý konstrukční detail a znalost principů takzvané „konstrukční ochrany dřeva“, aby se zamezilo vnikání vlhkosti do konstrukce a ochránily se konstrukční prvky před proudícím vzduchem.

2.) Vlastnosti domu – dřevěný dům má horší tepelně-izolační vlastnosti

Zděný dům musí být vytápěn několik hodin, protože teplo se nejdříve akumuluje ve zdech. Většina dřevěných, a to i katalogových projektů, má nesrovnatelně lepší tepelně-izolační vlastnosti než jejich zděné protějšky. U dřevostavby ohříváme ekonomicky rovnou vnitřní objem vzduchu, teplo se tak neukládá nejdříve do těžkých konstrukcí jako u zděných staveb.

3.) Vzhled domu – dřevěný dům vypadá jako srub nebo „víkendová chata“, může fungovat pouze jako jisté „provizorium“

Moderní dům na bázi dřeva vypadá vždy podle toho, jak se shodne představa zájemce (stavebníka, stavitele, investorské firmy) o funkčnosti takového domu, s výtvarnou schopností architekta zkušeného v oboru konstrukcí dřevostaveb a praktickými zkušenostmi a schopnostmi projektanta. Tradiční forma srubu nebo chaty je technologicky i výtvarně dávno překonaná. Představa o „provizoriu“ vychází z české tradice „víkendového chataření“. Od ní bychom se měli při hodnocení staveb ze dřeva co nejrychleji odpoutat, protože zkušenosti ze světa ukazují, že neexistuje druh stavby, který by nebylo možné s výhodou realizovat ze dřeva, včetně rozsáhlých administrativních budov, nákupních center a sportovních hal. [14]

2.4.2 Výhody pro zákazníky při spolupráci s RD Rýmařov s.r.o.

Společnost se snaží řídit jednoduchým heslem, posláním – **rychlost, cena, záruka** – což by měli být základní prvky, které by měly jejich montované domy splňovat, pokud chtějí vyhovět nárokům kladeným na moderní způsob bydlení.

Pod pojmem **rychlost** se rozumí samotná délka výstavby, montáže rodinného domu, která trvá necelý jeden kalendářní měsíc. Realizace, počínaje rozhodnutím zákazníka o výstavbě, až po předání hotového domu (což zahrnuje veškerá jednání před uzavřením kupní smlouvy, po jejím uzavření, diskuse a specifikace projektu domu, stavba základové desky, veškerých přípojek a inženýrských sítí a samozřejmě samotnou montáž a posléze vybavení domu) pak může trvat okolo 7 měsíců. Výhoda **ceny** spočívá v její garanci, zákazník se tedy nemusí obávat náhlých navýšení, různých průtahů a dalších nepříjemností spojených s výstavbou klasické zděné stavby. Celková cena je pak stanovena kompletně pro dům zhotovený na klíč a společnost se snaží pracovat s nejnižšími náklady na m² plochy.

Záruční doba platí na konstrukci domu a to po dobu třiceti let. Tato doba vyplývá z fakticky ověřeného stavu nosné konstrukce prvních domů realizovaných v minulosti. Samotné dřevo je pak materiálem s vysokou životností, což mohou dokazovat nesčetné roubené stavby na českých horách, z nichž některé jsou staré již několik stovek let.

Náklady mohou být ušetřeny nejen během výstavby domu, ale pro zákazníka je důležitým faktorem i samotný provoz domu a náklady s ním spojené. Znakem produktů RD Rýmařov jsou vysoce **tepelně-izolační vlastnosti**. Vytápění probíhá velice rychle díky tomu, že nejsou vytápěny obvodní zdi (které díky použitým materiálům velmi dobře izolují teplo), ale prakticky jen samotný obytný prostor. U klasických zděných domů je podobných tepelně izolačních domů dosaženo stavbou několikanásobně tlustší zdi, což není u technologie RD Rýmařov nutné a to se pak projevuje v ušetření prostoru a **větším využití stavební plochy**. Na konci je nutné **zmínit širokou škálu typových projektů** domů, kterou lze rozšířit do velkého množství variant, kombinací a rovněž u nich použít různé architektonické doplňky. Projekt vychází z typových řešení, ale díky zapracování všech individuálních představ zákazníka je pak každý dům ve svém způsobu originálem. [8]

2.5 Cena produkce RD Rýmařov s.r.o.

Cena je ve většině obchodních odvětví jedním z hlavních prostředků ovlivňování konkurenčního boje. Na nově rozvíjejícím se trhu montovaných dřevostaveb je takováto úloha velmi složitá. Dle poznatků obchodních zástupců RD Rýmařov jsou ceny domů u všech firem podnikajících v této oblasti na podobné úrovni, velmi důležité je zmínit, že tato cena je vzhledem k výrobním nákladům velmi nízká. Neumožňuje tak firmě odlišit se od konkurence, přivést k sobě zákazníka, který hledá nejlevnější možnost na trhu. Cena je na takové úrovni, hlavně z důvodů boje celého odvětví dřevostaveb proti klasickým stavbám či nové, velmi populární výstavbě moderních bytových komplexů. Firmy v odvětví tak poskytují pouze několik druhů slev jak bude popsáno níže. [18]

2.5.1 Poskytované slevy

Firma poskytuje dva druhy slev. První z nich je sleva pro smlouvy o dílo uzavřené na realizaci výstavby v prvním čtvrtletí příštího roku. Druhou pak tzv. „veletržní sleva“. Pro první uvedenou slevu musí zákazník splnit určité podmínky. Smlouva o dílo musí být sepsána do 31.7.(např. 2008) se smluvním termínem plnění v 1. čtvrtletí následujícího roku. Dále musejí být splněny termíny připravenosti staveniště a provedeny úhrady všech zálohových faktur v termínech jejich splatnosti. Při splnění těchto podmínek je poskytnuta v konečném

vyúčtování sleva ve výši 3 % z ceny základního provedení. Pro získání slevy druhé, tedy slevy veletržní, platí podmínka uzavření smlouvy o smlouvě budoucí počínaje datem zahájení určitého daného stavebního veletrhu, konče 3-4 týdny po tomto veletrhu. Sleva je pak ve výši 2-3 % z ceny základního provedení domu. V některých z těchto případů je finanční sleva nahrazena jakýmsi bonusem, například vybavením domu základním zabezpečovacím systémem zdarma. Kompletní ceník bez, i se zahrnutou slevou, je k dispozici k nahlédnutí v příloze číslo 2.

Na první pohled se mohou uvedené slevy zdát dosti nízké (např. při základní ceně domu okolo 3 milionů korun se jedná o částku mezi od 60 do 90 tisíc korun), ale dle firemních zkušeností mohou ovlivnit a ovlivňují překvapivě velký počet zákazníků. [18]

2.5.2 Cena domu „na klíč“

Dům „na klíč“ je jedním z hlavních pojmů, se kterým se setkáme ve všech nabídkách firem provádějících montáže rodinných domů. Tento pojem v sobě zahrnuje rozsah dodávky, kterou firma poskytuje, v tomto případě jde o realizaci a následné předání kompletní výstavby domu. Zákazník tak nemusí vyhledávat a zajišťovat služby dalších subdodavatelů, firma provádějící montáž zajišťuje i další dodávky pro exteriéry domu. Zákazník si musí ale důkladně zjistit co je v rozsahu dodávky domu „na klíč“ u jednotlivých firem zahrnuto a co se liší.

2.5.3 Rozsah dodávky u RD Rýmařov

Rozsah dodávky standardního provedení při ceně domu „na klíč“ lze rozdělit na tři základní oblasti – exteriér, okna a dveře, interiér. Pro exteriér dodávka obsahuje obvodové stěny, střešní krytinu, vnější dřevěné díly, okapy a venkovní zahradní ventil.

Pro okna a dveře jsou garantovanou součástí dodávky okna a terasové dveře, střešní okna, vnitřní foliové dveře, dveřní kování, vchodové domovní dveře, garážová vrata, zábradlí na francouzské okno.

Interiér je vybaven schodištěm, stahovacím půdním schodištěm, koberci a dlažbou dle rozložení místností v projektu, elektroinstalací, instalací slaboproudu, sanitárním vybavením, přípojkou pro pračku a myčku, elektrokotlem, radiátory. Jsou provedeny malířské práce, připraveny kuchyňské přípojky a zajištěny rozvody vody a kanalizace. [8, 18]

2.6 Distribuce

Prodej rodinných domů, tak jak jej realizuje společnost z Rýmařova, lze označit za **přímý prodej**. Produkt, tedy rodinný dům, si zákazník vybírá až po důkladném seznámení, prohlídce několika vzorových domů. Tyto „převáděcí“ domy tak plní stejnou funkci nutnou pro přímý prodej jako například klasické teleshopingové ukázky kuchyňských potřeb, ač se může zdát toto srovnání poněkud přehnané, ve své podstatě je úloha obou produktů shodná.

Samotný proces distribuce domů, od jeho prvotního poznání až po předání klíčů od hotové stavby se skládá z následujících kroků, které musí absolvovat každý zákazník.

1. Konzultace se stavebním úřadem - Nejprve klient projedná s příslušným stavebním úřadem podmínky pro stavbu a vzhled rodinného domu na daném pozemku (sklon střech, garáž, apod.).

2. Bezplatná cenová nabídka a úprava dispozic RD - Prostřednictvím obchodního zástupce v některém z obchodních center si klient vybere typ domu, dohodne si úpravy dispozice a předběžný technický rozsah dodávky. Dle toho mu jsou zdarma vypracovány pohledy a půdorysy, včetně požadovaných změn. Zároveň obchodní zástupce zpracuje cenovou nabídku, včetně dopravného a DPH a stanoví předběžný termín realizace s ohledem na potřeby klienta.

3. Smlouva o budoucí smlouvě - Po předběžném souhlasu stavebního úřadu v místě staveniště uzavře klient na obchodním místě firmy smlouvu o budoucí smlouvě. Zároveň obdrží zpracovanou studii, která slouží jako podklad pro vypracování obchodní projektové dokumentace.

4. Projektová dokumentace - Po podpisu smlouvy o budoucí smlouvě (po odsouhlasení upravených půdorysů, pohledů a ceny) obdrží klient pět vyhotovení projektové dokumentace provedení domu, dále pak požární posouzení, rozsah dodávky a reklamační řád. Vypracování projektové dokumentace trvá přibližně 7 týdnů.

5. Projekt spodní stavby a sítí - Klient obdrží výkres tvaru (půdorys) základové desky a výkres vzorových řezů. Poté zajistí místním projektantem osazení vybraného typu domu na pozemek – tedy vypracování situačního výkresu, výkres základové desky (eventuálně projekt suterénu), přípojky inženýrských sítí včetně projednání s jejich správcí, výkres zpevněných ploch a oplocení. Tímto postupem získá projekt pro stavební povolení. Vše provádí za spolupráce s obchodním zástupcem firmy.

6. Stavební řízení - Na základě vypracované projektové dokumentace požádá klient na příslušném stavebním úřadě o vydání stavebního povolení.

7. Smlouva o dílo - Po vyjasnění rozsahu dodávky a ceny uzavře klient prostřednictvím obchodního zástupce s firmou RD Rýmařov smlouvu o dílo. Obsahem smlouvy o dílo je především určení typu domu, termín zhotovení spodní stavby, termín realizace, předběžná specifikace rozsahu dodávky, cena včetně dopravného dle rozsahu dodávky domu, způsob financování.

8. Spodní stavba - Po nabytí právní moci stavebního povolení klient zahájí a provede spodní stavbu a zajistí provedení všech přípojek – voda, elektřina, plyn a kanalizace. V případě potřeby klienta může obchodní zástupce RD Rýmařov klientovi doporučit firmu, která spodní stavbu zajistí. Zhotovení základové desky včetně všech přípojek trvá zhruba jeden měsíc.

9. Konečná specifikace a převzetí spodní stavby - Sepsání konečné specifikace umožňuje výběr resp. upřesnění konkrétních materiálů (keramické obklady, dlažby, koberce, barevná řešení, zařízeníové předměty apod.). Klient má možnost posledních úprav rozsahu dodávky oproti uzavřené smlouvě, pouze však úpravy, které nemají zásadní vliv na konstrukci domu. Po ocenění takto do přesného detailu upřesněné výbavy domu, obdrží klient cenový dodatek ke smlouvě o dílo. Převzetí spodní stavby a kontrolu staveniště a příjezdové

komunikace provádí vždy odborný pracovník firmy RD Rýmařov na základě výzvy podané klientem.

10. Příprava výroby - Po úspěšném převzetí spodní stavby zahajuje firma RD Rýmařov přípravu výroby a nákup výběrových materiálů dle specifikace klienta. Příprava výroby trvá cca 6-8 týdnů.

11. Montáž – Je zahájena montáž rodinného domku na pozemku objednatele včetně řemeslných prací souvisejících s rozsahem dodávky. Montáž trvá (v závislosti na velikosti domu) maximálně 30 pracovních dnů.

12. Předání domu - Po dokončení montáže předá firma v dohodnutém termínu dům objednavateli.

13. Kolaudace - Kolaudaci zajišťuje klient. RD Rýmařov zajišťuje podklady potřebné pro zajištění kolaudace, které se vztahují k dodávce v rozsahu daném smlouvou. [8,18]

2.7 Prvky marketingové komunikace využívané v RD Rýmařov s.r.o.

Jako každá společnost, která se chce prosadit v tvrdém konkurenčním boji, musí samozřejmě i RD Rýmařov využívat marketingovou komunikaci, rozšiřovat díky ní povědomí o firmě, přivést nové zákazníky a zvyšovat tak své prodeje a tím i zisky.

2.7.1 Reklama

Hlavní směr kterým se ubírá reklamní činnost firmy je *inzerce v odborných časopisech*, týkajících se všech oblastí stavebnictví. Inzerce v jiných tiskovinách nevyužívá, jelikož potencionální zákazník je právě ten, který vyhledává odbornou literaturu, chce získávat informace pro svoji případnou investici do nového bydlení. Mezi časopisy, kde firma inzeruje můžeme uvést např. periodika jako Dům a zahrada, Bydlení, Domov, Svět kuchyní atd. Stejně tak inzeruje i v internetových verzích časopisů, kde mezi nejvýznamnější patří

Bydlení.idnes.cz, trendybydlení.cz, vseprovasdum.cz nebo tvujdum.cz. *Na internetu* rovněž v roce 2006 běžela přibližně jeden měsíc reklama na domovské www stránce serveru seznam.cz.

V tomtéž roce běžela rovněž *televizní reklama*, kdy RD Rýmařov inzeroval jako sponzor počasí u hlavní večerní zpravodajské relace na ČT 1. Rovněž *rozhlasová reklama* byla využívána ve stejné době, jednalo se o inzerci především v regionálních rádiích v místech, kde sídlí obchodní centra společnosti.

Dle vyjádření firmy však ani internetová, ani televizní a rozhlasová reklama nezaznamenaly takový přísun zákazníků, který by byl pro společnost vzhledem k vynaloženým prostředkům na tuto reklamu významný. Proto se od těchto druhů inzerce upouští, zůstává pouze ta v odborných tištěných a internetových periodikách. [18]

2.7.2 Stavební veletrhy a výstavy

Stavební veletrhy a výstavy se během let nabírání zkušeností staly pro společnost RD Rýmařov strategicky jednoznačně nejdůležitějším prvkem marketingové komunikace. Tyto veletrhy vyhledávají lidé, kteří mají o danou problematiku zájem, lidé, kteří se chystají stavět rodinný dům, i další laická veřejnost. Za nejdůležitější považuje firma dva veletrhy v Praze, a to podzimní FOR ARCH a jarní DŘEVOSTAVBY. Jedná se o veletrhy v dané oblasti největší a nejvýznamnější. Obchodníci i stavebníci z firmy se zde mohou přímo setkat s potencionálním zákazníkem, podat veškeré informace a připravit si půdu pro další jednání v jednotlivých obchodních centrech. S oběma veletrhy se také spojuje akční veletržní sleva na realizaci staveb, o níž započal zákazník jednání právě na jednom ze zmíněných veletrhů. Zkušenost ukazuje, že díky kontaktům získaným na jednom či druhém zmíněném veletrhu lze naplnit až jedno celé čtvrtletí produkce. To ukazuje na strategicky významnou a nenahraditelnou funkci tohoto komunikačního prostředku. [18]

2.7.3 Vzorové a ukázkové domy

Vzorovým a ukázkovým domů jsme se věnovali již v teoretické části této práci, kde je popsána úloha tohoto specifického a nového prostředku marketingové komunikace ve stavebnictví. Ukázán byl i styl fungování takového domu nebo rozdíl v pojmech dům vzorový a dům ukázkový. Proto zde pouze uvedeme místa, kde RD Rýmařov těmito domy disponuje. Domy vzorové jsou ve všech případech spojeny přímo s fungováním obchodních center společnosti, které mají sídlo přímo v těchto domech. Síť těchto domů je velmi široká.

- **vzorové domy** – Brno, Praha, Chýně u Prahy, Mladá Boleslav, Plzeň, České Budějovice, Brno, Olomouc, Ostrava, Jeseník
- **ukázkové domy** – Česká Lípa, Hradec Králové, Jablonec nad Nisou, Liberec, Karlovy Vary, Kolín, Nymburk, Pardubice, Semily, Tanvald, Jičín [8]

2.7.4 Internetová prezentace

Každá moderní společnost se v dnešní době „elektronického věku“ již neobejde bez prezentace prostřednictvím firemních internetových stránek. Prezentace RD Rýmařov je provedena stylově v grafické podobě shodné s tištěnými katalogy společnosti. Kdokoliv zde může najít veškeré potřebné informace, od historie společnosti, přes nabízené produkty, technologické specifikace, ceníky až k odkazům na obchodní centra. Informace jsou na těchto stránkách aktuální, pravidelně se objevují informace o akcích (veletrzích, výstavách) kterých se firma účastní, o akčních slevách nebo o projektech, které jsou právě realizovány. Stránky tedy odpovídají všem požadavkům na podobný komunikační produkt. V roce 2007 proběhl i velmi zajímavý projekt, kdy bylo možné díky spolupráci firemního serveru a internetového časopisu vseprovasdum.cz **sledovat na internetu živě průběh prvního dne výstavby** rodinného domu v Bukovanech. Tento záznam je na stránkách stále k dispozici a může nejednoho potenciálního zákazníka přesvědčit o pravdivosti tvrzení o rychlosti výstavby montovaného domu. Časový popis a fotografická dokumentace z tohoto přenosu je k dispozici v příloze číslo 4. [8]

2.8 Distribuční a komunikační problém

Během konzultací v jednom z obchodních center společnosti jsem se setkal s jedním z největších problémů, který v současné době brzdí ještě větší rozmach firmy. Obchodní zástupci a vedoucí těchto center jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, vidí každou zakázku od jejího počátku až do konečné realizace a předání domu. Problém, na který upozorňuji, se týká distribučního procesu a vyplývá z interní firemní komunikace a organizace.

Je velmi specifické, že firma funguje na principu, kdy v místě samotného výrobního závodu je soustředěno i obchodní oddělení, projekce a pracovníci, kteří stanovují ceny produkce. Odděleně a roztržštěně pak fungují obchodní centra. Stává se proto, že dochází k problémům v interní komunikaci, které ve výsledku ovlivňují samotného zákazníka. Nad samotnou obchodní činností jednotlivých center převažuje dohled mateřského závodu v Rýmařově. Vedení závodu tlačí na projektanty, aby usměrňovali obchodníky, nedocházelo k realizacím složitých či atypických domů, přičemž ale není tak jako obchodní zástupce v přímém kontaktu se zákazníkem, nevidí jeho požadavky. Stejně tak „odděleně“ od zákazníka působí i tvůrci cen projektů. Stává se pak, že dochází ke stanovení cen realizace domu pro zákazníka, která není vždy pro obchodníky v centrech dobře obhajitelná. Zákazník pak nemusí souhlasit s nastavením těchto cen, tlaku od něj je zpětně vystaven opět jen obchodník. Ten pak musí opět zpětně jednat z cenovými tvůrci v mateřském závodě o změně těchto cen. To všechno může logicky vést k prodlužování jednotlivých jednání i celé realizace domu.

Pracovníci center jsou díky svým zkušenostem zvyklí na obchodní komunikaci se zákazníkem a umí tak velice dobře vést jednání ke spokojenosti obou stran. Pokud však dochází k jednání zákazníka z kmenovými zaměstnanci z Rýmařova (například při vyřizování reklamací), kteří dané zákazníky neznají, nerealizovali s nimi celý průběh zakázky jako obchodníci, dochází opět občas k problémům, vycházejících logicky z toho, že „stavař“ není v jednání stejně profesionální jako zkušený obchodník.

Možné řešení, alespoň dle mého názoru a jeho konzultaci s vedoucím pracovníkem jednoho z obchodních center (konkrétně obchodního centra v Praze), popíši v poslední kapitole této práce.

2.9 Členství v odborných organizacích a projektech

Členství v následně uvedených organizacích, nadacích a projektech má pro společnost několik důležitých faktorů. Na jedné straně může být členství důkazem kvality, který může hrát roli při rozhodování zákazníků. Na straně druhé mohou tyto projekty, organizace svoji činností přispívat k rozšíření povědomí o dřevostavbách jako alternativě ke klasickým stavbám, mohou zvyšovat jejich kvalitu a zároveň pomoci vychovávat nové odborníky pro toto odvětví stavebnictví.

2.9.1 Asociace dodavatelů montovaných domů (ADMD)

Členství v této asociaci je pro RD Rýmařov s.r.o. klíčovou. ADMD vznikla v roce 2000 a dnes představuje hlavního představitele dřevařsko-stavitelského lobby. Stala se respektovaným partnerem Ministerstva průmyslu, sekce stavební a dřevozpracujících, s nimiž řeší problematiku zvýšení objemu dřeva do stavebnictví. Obdobně je partnerem Ministerstva zemědělství, kde je zapojována do strategických programů rozvoje lesnických programů. Základním úkolem ADMD je prosazování objektů na bázi dřeva a celková popularizace technologií konstrukcí z dřevní hmoty. Neméně důležitým úkolem je rovněž zvyšování tlaku na vědecko-výzkumné části vysokých škol (dřevařských i stavebních), jelikož je nezbytné připravovat odborníky, kteří zaručí úroveň a prosazení tohoto odvětví v sektoru stavebnictví. Dalším úkolem je řešení problematiky stavebních exportů v rámci EU a postupné včleňování do evropského svazu montovaných domů. V rámci ČR se pak snaží asociace hájit záměry svých členů i na poli právním a legislativním.

Sdružené firmy sledují spoluodpovědnost za úroveň nabídky a realizace tohoto produktu na trhu. Mají rovněž společný zájem na propagaci tohoto způsobu výstavby. V neposlední řadě sleduje asociace i ekologické otázky. Cílem v této oblasti je nabízení výrobků v souladu se současnými trendy výstavby zejména v trvale udržitelném systému života. Zde nemá dřevo jako surovina prakticky konkurenci, protože jde o obnovitelnou surovinu s výraznými dopady na ekologii. Je vědecky dokázáno, že zásoby ostatních stavebních surovin jsou v zásobě na přibližně dalších 200 let, úloha dřeva bude v budoucnosti stavebnictví rozhodující.

Výrazná váha RD Rýmařov v této organizaci je dokázána tím, že člen vedení společnosti, Ing. Jiří Pohloudek, byl zvolen předsedou ADMD a zároveň členem její výkonné rady. [8,14]

2.9.2. Další organizace

➤ *Nadace „Dřevo pro život“*

RD Rýmařov byl jedním ze zakladatelů této, svého druhu první, nadace v lesnicko-dřevařském odvětví ČR. Nadace dostala za cíl zvyšovat prostřednictvím vzdělávání a osvěty úroveň znalosti o lesích a ekologicky šetrných způsobech péče o ně, a o možnostech využití dřeva jako trvale obnovitelné suroviny. Nadace se skrze své programy snaží přímo podílet na zachování přírodního bohatství a ochraně kulturního dědictví.

➤ *Projekt CIDEAS*

„CIDEAS“ je zkratkou pro Centrum integrovaného navrhování progresivních stavebních konstrukcí. Tento projekt sdružuje stavební fakulty v Praze, Brně a Ostravě se stavebními firmami a jeho cílem je s finanční podporou státu a praxe realizovat aplikovaný výzkum. Součástí tohoto projektu je vypracování metodiky komplexního hodnocení staveb v celkovém životním cyklu dle kritérií trvale udržitelného stavebnictví. Stavba od RD Rýmařov byla první, na které bylo provedeno toto hodnocení v ČR.

➤ *Projekt TEMTIS*

Projekt TEMTIS (Educational Materials for Designing and Testing of Timber Structures) propojuje inovační trendy RD Rýmařov s několika předními evropskými vysokoškolskými pracovišti. Jde o pilotní projekt, který vzešel ze spolupráce 11 institucí ze 7 zemí EU. Cílem projektu je vytvoření souboru vzdělávacích materiálů z oblasti navrhování a zkoušení dřevěných konstrukcí, realizovaný ve spolupráci se Stavební fakultou VŠB-TU Ostrava, v rámci programu Leonardo da Vinci. Firma tak rozvíjí své schopnosti projektovat stavby v rámci komplexního balíčku Evropské komise, stanovujícího v průběhu příštích sedmi let snížit energetickou zátěž domácností o 27%.

➤ ***Moravskoslezský dřevařský klastr***

Hlavním cílem Moravskoslezského dřevařského klastru je do pěti let vybudovat v regionu růstový dřevozpracující sektor, který bude významným dodavatelem a exportérem dřevostaveb a inovačních komponentů pro dřevěné konstrukce a domy.

➤ ***Svaz podnikatelů ve stavebnictví***

Svaz je zájmovým sdružením podnikatelských subjektů z oblasti stavebnictví. Jeho členy jsou dodavatelé staveb, výrobci stavebních hmot a výrobků pro stavby, projekční, inženýrské a poradenské organizace a řada dalších výrobních a obchodních firem, které se podílejí na investiční výstavbě. V současné době má Svaz 1147 členů, kteří reprezentují více než tři čtvrtiny stavebních kapacit České republiky. [8,13]

3. Analýza vnějšího mikroprostředí firmy

V této analýze se zaměřuji na dva hlavní prvky vnějšího mikroprostředí, a to trh stavebnictví a jeho úloha a postavení v národním hospodářství, spolu se základními trendy jeho vývoje. Druhá část je pak věnována jednomu z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují politiku a strategie firmy – konkurenčnímu prostředí.

3.1 Postavení trhu stavebnictví v národním hospodářství

V České republice, podobně jako ve většině ekonomicky vyspělých zemích, *patří stavebnictví mezi nejvýznamnější národohospodářská odvětví*, které dlouhodobě významně přispívá k celkovému růstu české ekonomiky. Stavebnictví lze proto považovat za jeden z nejdůležitějších pilířů ekonomiky, jelikož vytváří kolem 7 % hrubé přidané hodnoty, zaměstnává asi 9 % osob pracujících v civilním sektoru a dlouhodobě vykazuje prakticky stabilní zaměstnanost. Rovněž je hlavním tvůrcem budov, staveb a ostatních stavebních fondů, které patří k hlavním součástem fixního kapitálu, jehož tvorba byla v roce 2007 jedním z hlavních faktorů růstu výkonnosti celé ekonomiky.

Důležitým prvkem rozmachu stavebnictví byla jeho schopnost se v průběhu transformace adaptovat se na nové tržní podmínky. Dokázalo se vyrovnat jak se změnou poptávky, tak s restrukturalizací výrobní základny, stejně se vyrovnalo i s nároky na vyšší kvalitu a architektonickou úroveň stavebních děl. V neposlední řadě rovněž úspěšně sledovalo evropské trendy všech hlavních oborů stavění.

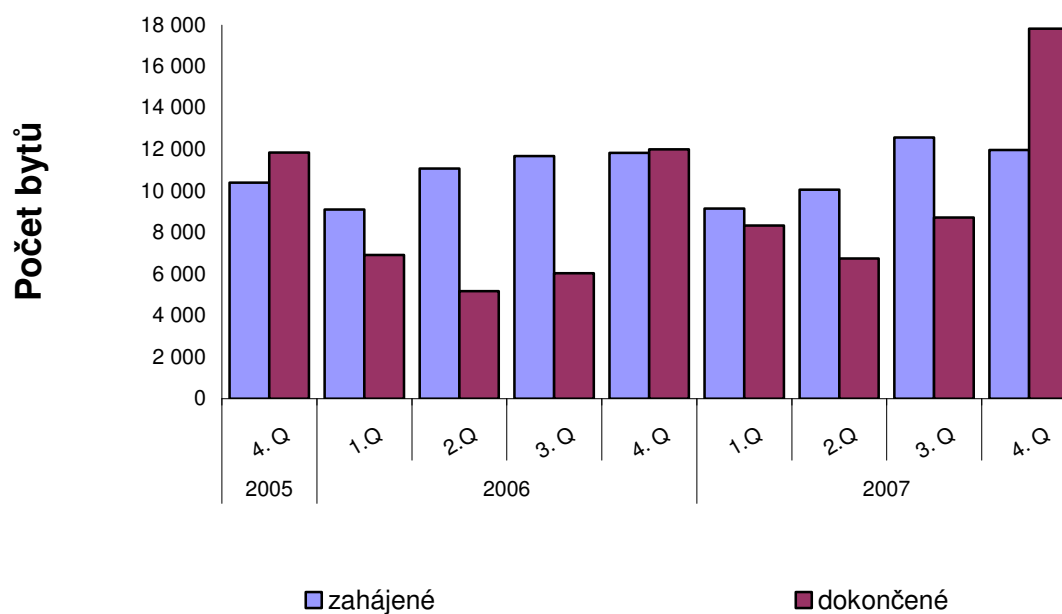
Jako základní vlastnosti nynějšího stavebnictví v ČR se uvádějí následující skutečnosti:

- opírá se především o vlastní výrobní a ekonomický potenciál a zároveň proběhla úspěšná absorpce know - how zahraničních partnerů
- vytvořilo strukturu podniků, která odpovídá poptávce trhu a která je tvořena klasickými dodavatelsko odběratelskými sítěmi, se širokým zázemím poddodavatelů, developerů, architektů, projektantů a s vazbami na aktivity v oblasti trhu pozemky a ostatními nemovitostmi

- významně přispívá k růstu dynamiky celé ekonomiky
- v řadě aktivit je na úrovni stavebnictví členských zemí Evropské unie

V porovnání se zahraničím se pak i nadále projevovaly výše uvedené odchylky, především:

- nižší podíl bytové výstavby
- nižší podíl oprav a údržby
- vysoký podíl inženýrské výstavby



Graf 2 Vývoj bytové výstavby v letech 2005 až 2007

Zdroj: Český statistický úřad - stavebnictví [online]. [cit. 26.3.2008]. Dostupné z:

< <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi> >

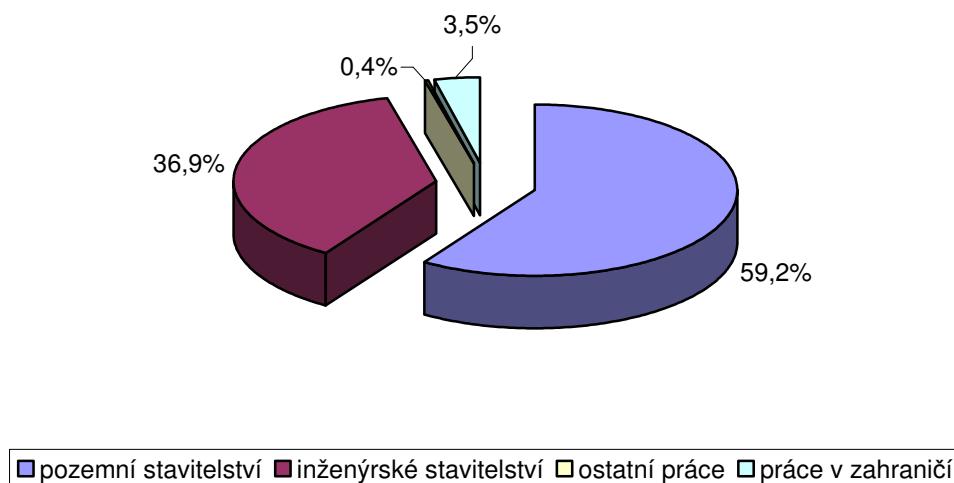
Ministerstvo průmyslu a obchodu ve své internetové prezentaci rovněž ukazuje na slabé a silné stránky českých stavebních podniků.

Za silné stránky je možné považovat:

- schopnost provádět stavby nejvyšší technické náročnosti, kvality a obtížnosti, což bylo prokázáno realizací řady projektů v tuzemsku i v zahraničí
- vysokou kvalitu architektů a inženýrů, která se opírá o kvalitní vysokoškolské vzdělání a profesní tradici
- vysokou kvalifikovanost a schopnost samostatného rozhodování v mimořádných situacích i pracovníků řemeslných profesí
- relativně dobrou obecnou vzdělanost a profesní tradice pracovníků všech kategorií
- nižší mzdové náklady v porovnání s vyspělými ekonomikami
- znalost podmínek domácího trhu, východoevropských trhů a některých trhů třetího světa, dřívějších odběratelů bývalého Československa, a kontakty na nich.

Ke slabým stránkám patří:

- klesající počty kvalifikovaných řemeslníků a učňů
- nedostatečná kvalita prací na drobných stavbách
- absolutně i relativně velký počet drobných stavebních firem (ve srovnání se zahraničím) [9,13]



Graf 3 Struktura stavebních prací v roce 2007

Zdroj: Sdružení podnikatelů ve stavebnictví - statistiky [online]. [cit. 26.3.2008]. Dostupné z:

<http://www.sps.cz/statistika/statistika.asp>

3.2 Trh dřevostaveb

Rok 2007 byl pro většinu firem působících na českém trhu dřevostaveb ve znamení vysokého počtu realizovaných projektů. Bylo to samozřejmě způsobeno vysokou poptávkou, ale také připraveností zákazníků realizovat své stavby technologií lehké prefabrikace na bázi dřeva. Nelze tvrdit, že již byly odstraněny všechny mýty o problematice stavění dřevem, ale zákazník je již určitě lépe připraven než před deseti lety.

Očekávaný počet realizovaných domů v roce 2007 je přibližně 1 500. Nárůst objemu dřevostaveb je výsledkem jak osvěty, tak i lobbingu I když výrobci nemají zatím potřebnou sílu z hlediska objemu realizovaných tržeb na bytovém trhu, ve spojení s dřevařským sektorem však mohou tyto pozice zesilovat. Výrazným nedostatkem je, že v ČR není silné teoretické pracoviště, kde by byl soustředěn vědecko výzkumný potenciál této technologie.

Rok 2007 byl významným pro technologii staveb na bázi prefabrikace dřeva vypracováním Národního dokumentu kvality. Více jak dvacet firem přijalo dobrovolně morální závazek vůči zákazníkům a vůči konkurenčním firmám o odpovědnosti za kvalitu realizovaných staveb. Umožní přístup do svých výroby a na stavby a podrobí se dobrovolné kontrole kvality. Tento počín skupiny stavebních firem je ojedinělým v rámci českého stavebnictví a zvýrazňuje vysokou odpovědnost těchto firem za své realizace.

Stavební technologie prefabrikace dřeva má své místo na českém stavebním trhu a výrazně přispívá ke zvyšování jeho kvalitativní úrovně. Pro jeho další rozvoj a zvyšování podílu těchto staveb na českém trhu je tedy nutné dodržet tři základní body:

- zlepšit osvětu a popularizaci dřeva a dřevostaveb mezi investory
- šířit přednosti dřevostaveb mezi odborníky – architekty, projektanty, developery a stavebními firmami
- při rostoucím podílu na trhu pracovat s cenou staveb [14]

3.3 Analýza konkurence

Působení a vzájemné ovlivňování podniků na trhu se vyznačuje svojí složitostí a proměnlivostí. Podnik, který chce ve svém působení uspět, dosáhnout kvalitní pozice na trhu, musí konkurenčnímu prostředí dobře rozumět, reagovat na působení této konkurence. Společnost RD Rýmařov s.r.o. má, jak již bylo dříve řečeno, jasně vyprofilovaného zákazníka, kterým jsou rodiny požadující kvalitní bydlení, jeho větší rozsah než nabízejí bytové jednotky. Takováto rodina má pak možnost volby koupě a rekonstrukce starší nemovitosti nebo investice do výstavby nového rodinného domu. Pokud se rozhodne pro možnost druhou, vybírá mezi klasickou zděnou stavbou (svépomocí nebo s využitím stavební firmy) a možností využití alternativní stavby, tak jak ji nabízí firma RD Rýmařov. Prostředky, kterými se snaží tato firma „přesvědčit“ potenciální zákazníky o stavbě právě montované dřevostavby z její produkce, jsme již popsali několikrát a jejich výhody jsou zřejmé. V následující analýze konkurence se proto zaměříme na firmy, nabízející v základu stejný produkt jako RD Rýmařov, tedy montované domy. Zaměříme se na jejich produkci, služby, které nabízejí a prostředky, kterými se snaží přivést zákazníka právě do jejich firmy. Na závěr jednotlivých podkapitol je rovněž uveden názor zástupce RD Rýmařov na tuto konkurenci a na konci analýzy rovněž její souhrn a porovnání všech dosažených zjištění. Z firem, působících na trhu montovaných rodinných domů, jsou vybrány tři, které patří spolu s RD Rýmařov k největším na našem území a je námi zkoumanou společností považována dle zkušeností za největší konkurenty.

3.3.1 HAAS Fertigbau

Společnost HAAS Fertigbau představuje spolu s firmou RD Rýmařov s.r.o. ***dva největší subjekty působící na trhu montovaných rodinných domů***, proto je nutné uvádět tento podnik při analyzování konkurentů na prvním místě.

Kořeny této společnosti v Čechách sahají v oblasti výstavby montovaných staveb na bázi dřeva až do roku 1918. V devadesátých letech 20.století se stala z ryze české výrobní a stavební společnosti součástí rozsáhlé evropské firemní skupiny HAAS Group se sídlem v německém Falkenburgu. Tato skupina působí ve více než 30 pobočkách po celé Evropě, přičemž zaměstnává několik tisíc zaměstnanců. Základem produkce v České republice je

výstavba nízkoenergetických rodinných domů, dále pak střešních konstrukcí a halových objektů pro zemědělství, sport a průmysl. Další část produkce představuje výroba stavebních materiálů a prvků na bázi dřeva, mezi které se řadí výrobky deskového charakteru i atypické lepené prky, které jsou dále používány pro výstavbu (např. střešní lepené vazníky). Na závěr tohoto vstupního představení firmy je nezbytné dodat že objem produkce, a to na trhu dřevostaveb v ČR činí přibližně 2/3 produkce RD Rýmařov s.r.o.

3.3.1.1 Produkce rodinných domů v Haas Fertigbau

Produkce rodinných domů se skládá ze 3 základních řad nazvaných **Basic Line**, **Star Line** a **Top Line**. Každá řada se pak skládá z dalších několika modelových řešení domů.

➤ **Basic Line**

Modelová řada Basic Line zahrnuje na 35 různých vzorových řešení rodinných domů. Společnost ji představuje jako svoji základní, s relativně malými nároky na zastavěnou plochu. Hlavní plusy by měly být představovány účelností, funkčností a menší finanční náročností, která ale neovlivňuje kvalitu provedení a to by mělo zároveň vycházet z konkrétních požadavků jednotlivých zákazníků.

➤ **Star Line**

Tato řada je prezentována třemi modely: Star Line A,B a C. Základní vlastností by měla být vysoká flexibilita jednotlivých individuálních řešení. Tři základní modely jsou vytvořené na základě nejčastějších požadavků zákazníka na tvarová a dispoziční řešení. Díky této flexibilitě by mělo být možno vícero řešení: počínaje domem pro jednu rodinu až po dvougenerační bydlení. Hlavní výhody jsou tedy možná individuální řešení, kdy se do plánování domu může zapojit každý člen rodiny, dle svých potřeb a požadavků a úzce spolupracovat s firemními architekty a projektanty. Řada A by měla být finančně nejméně náročná, pro menší pozemky. Řada B představuje již velice náročné a moderní řešení pro bydlení, s velkým ohledem na detaily. Poslední řada C jsou již generační domy, většinou dvojdomky, dávající možnost nezávislých jednotek pod jednou střechou.

➤ *Top Line*

Poslední řada, čítající 15 vzorových řešení, je určena pro náročnější zákazníky.

Dle výrobce by měly být hlavní výhody v rozmanitosti a individuálním řešení (poskytující velké množství různorodých architektonických doplňků jako vikýřů, balkonů, různé tvary a velikosti oken, střešních konstrukcí i zajímavých exteriérů), dále pak možnost vhodného zasazení domů od městské krajiny až po harmonizaci např. s horským prostředím. Velká zastavěná plocha by měla dávat možnost pro komfortní bydlení, ale stejně tak i prostory pro sídla firem nebo ryze komerční využití. [12]

3.3.1.2 Financování výstavby

Společnost HAAS Fertigbau se snaží přilákat zákazníky díky velké nabídce dodatečných služeb pro výstavbu domů. Mezi nejdůležitější určitě patří pomoc v otázkách financování výstavby.

Způsob financování výstavby ovlivňuje do značné míry, dle svých možností, klient společnosti. Financování je rozděleno do splátkového kalendáře a platnost smluvních cen, tak i cen pevných je po celou dobu přípravy a výstavby zajištěna. Druhy financování jsou možné počínaje hotovostními prostředky, přes hypoteční úvěry, prostředky získanými z úvěru ze stavebního spoření, konče kombinací všech uvedených nebo jinou formou po dohodě se společnostmi. Pro klienty, kteří nemají vyřešený hypoteční či jiný úvěr a uvažují o této možnosti, nabízí společnost bezplatnou konzultaci se svým oficiálním partnerem pro oblast finančního poradenství, firmou ZFP akademie, a.s.

Společnost rovněž v současné době spolupracuje se všemi bankami, v některých případech rovněž existuje i smluvní vztah o vzájemných podmínkách pro klienty HAAS Fertigbau. Jsou to Česká spořitelna, a.s. a Raiffeisen bank, a.s. Obě tyto banky dlouhodobě zajišťují servis pro klienty této společnosti.

Společnost nabízí rovněž možnost rozložení financování stavby, kdy je např. přízemí dokončeno na klíč (tudíž je možno jej ihned využívat) a podkroví je připraveno k následné

dostavbě podle toho, jaké jsou klientovy možnosti. To může efektivně snížit počáteční investici do bydlení, zároveň pak zachová možnost rozšíření rodinného domu do budoucna. [12]

3.3.1.3 Rozsah výstavby

System staveb HAAS Fertigbau klade důraz na vysokou kvalitu výstavby, nízkou energetickou náročnost objektů a šetrnost k životnímu prostředí. Prvky a konstrukce, používané při výstavbě rodinných domů, jsou atestovány a certifikovány. Společnost garantuje na statiku konstrukčního systému záruku 25 let. Stavební systém umožňuje velmi kvalitní výstavbu v různém rozsahu, od dodávky jednotlivých stavebních dílců, přes hrubé stavby, až po výstavbu kompletně na klíč. Konečný rozsah dodávky je pak do značné míry ovlivňován klientem. [12]

3.3.1.4 Thermo-Protect System

Firma HAAS Fertigbau využívá pro zajištění nízké energetické spotřeby svých domů systém Thermo-Protect, ve třech možných provedeních svislé stěny. Základní systém Thermo-Protect Classic již zajistí naplnění kritérií pro nízkoenergetický dům, další provedení Protect Plus a Premium mohou zajistit výraznější úsporu při vytápění, jsou proto vhodné například do chladnějších či přímo horských oblastí. [12]

3.3.1.5 Certifikace

Certifikáty a značky jakosti dokladují domům HAAS dlouhou životnost a četné přednosti v porovnání s klasickou cihlovou stavbou. Výzkumy v severských zemích, kde jsou dřevěné stavby standardem již po několik desetiletí ukázaly, že stavby s dřevěnou konstrukcí vykazují extrémně vysokou životnost. Mezi nejvýznamnější certifikáty patří RAL, GDF, TaZUS (certifikát výrobku Technického a zkušebního ústavu stavebního Praha) a TSUS (technické osvědčení Technického a zkušebního ústavu stavebního na Slovensku). Pokud jde

o Českou republiku, je HAAS Fertigbau členem ADMD (Asociace dodavatelů montovaných domů). [12]

3.3.1.6 Významné projekty

➤ *Olympijské městečko pro OH 2006 v Turíně, v Itálii*

Mateřská německá společnost získala v roce 2006 exkluzivní zakázku na výstavbu čtyřhvězdičkového hotelového městečka pro Zimní olympijské hry 2006 v italském Pragelatu poblíž Turína. Jednalo se o zatím nejvýznamnější jednotlivou zakázku hromadné výstavby jakou společnost HAAS Fertigbau v rámci svého stavebního koncernu získala. Toto městečko skýtá, kromě více než osmi desítek domů, také sportovní, kulturní a obchodně-komerční zázemí. Jedná se tak o největší hotelové středisko v Itálii.

➤ *40 „povodňových domů“ v jižních Čechách*

V roce 2002 realizovala tato společnost v rámci pomoci lidem postiženým povodněmi (v lokalitách Blatná, Předmíř, Metly a Majdalena v jižních Čechách) výstavbu 40 rodinných domů během necelých 3 měsíců tak, aby postižení lidé mohli trávit zimu tohoto roku již v nových domovech.

➤ *Rodinný dům Jana Železného*

Jan Železný, jeden z nejlepších sportovců naší historie, se stal klientem společnosti a zároveň mediální tváří pro roky 2008 a 2009. Společnost využívá spolupráci s ním například v podobě autogramiád na veletrzích, kde se návštěvník může setkat nejenom s touto významnou osobností ze světa sportu, ale rovněž si vyslechnout zkušenosti Jana Železného jako klienta HAAS Fertigbau.

➤ *Rodinné domy v Mladé Boleslavi*

Jedná se zřejmě o největší projekt společnosti na českém území. Nejde zde pouze o

výstavbu domů, ale jsou nabízeny vlastní zasítované pozemky pro jejich realizaci. Zákazník tedy od HAAS Fertigbau získává „balíček“, který obsahuje pozemek (se zajištěným financováním hypotékou, stavebním spořením atd.) a výstavbu domu. V oblasti je takto nabízeno okolo stovky pozemků (v době psaní této práce jich byla již většina prodána, domy buď postaveny nebo naplánovány, což svědčí o velkém zájmu ze strany zákazníků). Jsou zde realizovány i pěší zóny, zóny klidu a další zelené plochy. Stejně tak komunikace, chodníky a veřejné osvětlení. Výhodou je situování lokality pozemků přímo v sousedství moderního golfového hřiště, jehož součástí je i zázemí občanské vybavenosti obsahující veřejnou restauraci, obchody a služby v podobě kadeřnictví, saun, kosmetiky apod.

➤ *Další developerské projekty*

Na závěr můžeme zmínit některé další developerské projekty jako je výstavba 15 rodinných domů v Pýřově u Mladé Boleslavi, deseti řadových golfových apartmánů u Plzně či projekt pěti penzionů ve Špindlerově Mlýně. [12]

3.3.1.7 Veřejná ocenění

Mezi nejvýznamnější ocenění produktů firmy HAAS Fertigbau patří cena redakce časopisu Dům a zahrada – TOP Dům 2007, za projekt a realizaci domu Star Line B. V roce 2006 udělil společnosti časopis Můj dům v rámci ankety Dům roku cenu odborné poroty v kategorii „Stavby podle typového projektu“ za dům Basic Line Venezia. Rovněž byl oceněn dům Basic Line Optima, a to v internetové soutěži o nejlepší rodinný dům časopisu Stavebnictví a Interiér.

3.3.1.8 Propagace a ukázkové domy

Mezi nejvýznamnější prvky propagace a komunikace se zákazníkem patří inzerce v odborných časopisech, účast na stavebních veletrzích, internetová prezentace a provoz několika vzorových domů. Společnost rovněž využívá spolupráce s významnou osobností, bývalým atletem Janem Železným, jakožto mediální tváří společnosti. Vzorových domů využívá společnost celkem pět. Čtyři z nich (v Praze, v Dolanech u Unhoště, v Brně a

v Mladé Boleslavi) fungují v rámci obchodních center a zastoupení společnosti, poslední pátý je pak přímo u sídla firmy v Chanovicích u Horažďovic. V každém z těchto domů může potenciální zákazník získat informace od zástupců firmy. [12]

3.3.2 ELK a.s., Čechy

ELK a.s. je dceřinnou společností ELK-Fertighaus AG, což je největší výrobce montovaných a srubových domů v Rakousku a patří též mezi největší výrobce montovaných domů v Evropě. První závod byl založen v roce 1959, od té doby bylo postaveno již několik tisícovek domů. Stejně jako na počátku, je ještě i dnes firma ELK rodinným podnikem. Základní kámen byl položen, jak již bylo zmíněno, v roce 1959, podnik se nejprve zabýval obchodováním se stroji a technickými výrobky, dále plánováním a dodávkou vybavení výroby. V roce 1970 jsou dovezeny první srubové domy z Finska. Je registrována ochranná značka ELK-Haus pro firmu, která staví první vzorové domy. Rok 1979 znamenal založení firmy ELK-Fertighaus GmbH & Co KG a byl postaven první závod na výrobu montovaných domů. Významným pro další směřování, budování jména a strategii firmy byl rok 1981, kdy Itálii postihlo velké zemětřesení a společnost ELK byla pověřena stavbou 211 montovaných domů v postižených oblastech, jejichž znakem měla být vysoká kvalita za výhodné ceny. S touto strategií se postupně rozvíjí ELK až k vedoucí pozici na trhu montovaných domů v Rakousku.

3.3.2.1 Vybrané ukazatele

Společnost ELK uvádí ve své internetové prezentaci některé vybrané ukazatele. Patří mezi ně obrat 122 mil. Euro, výroba 1 060 domů (vše za rok 2004, údaje za celý koncern). V Rakousku zaměstnává firma cca 650 zaměstnanců, v závodech v České republice pak cca 250 zaměstnanců. V Rakousku, Německu a ve Švýcarsku je k dispozici více než 50 vzorových domů, fungujících jako informační a poradenská místa. ELK-Fertighaus AG není jen nejúspěšnější výrobce montovaných domů v Rakousku, ale od roku 2002 zaujímá také jedno z vedoucích postavení na trhu v Evropě. Co se týče objemu produkce v ČR (která není hlavním trhem produkce ELK), jde o produkci přibližně 50-60 domů, přičemž tento údaj je za rok 2007. [10]

3.3.2.2 Produkce rodinných domů v ELK

Společnost ELK disponuje dosti rozsáhlou paletou produkováných domů, proto se je pokusím pouze ve stručnosti zmínit, ukázat jejich různá řešení a odlišnosti.

- **řada Comfort** – tato řada zahrnuje přes 20 různých vzorových řešení. Řada by měla přinášet komfort a velkou variabilitu architektonických řešení.
- **řada Villa** – 6 vzorových řešení, největší domy v produkci. Měli by splňovat nejnáročnější požadavky na reprezentativní bydlení.
- **řada Klassik** – 12 vzorových řešení, řada nejvíce připomínající klasické „zděné“ rodinné domy, důraz na doplňky jako arkýře, balkóny apod.
- **řady White Star a Magic** – 11 vzorových řešení, obě řady podporují nová a moderní architektonická řešení, výrazným znakem jsou velké prosklené plochy pro velký přísun světla do všech místností.
- **řada Invito** – 2 vzorové řešení „pro individualisty“, celá přední část domu je prosklená, velmi netradiční řešení pro bydlení.
- **řada Fortuna** – 15 vzorových řešení, velmi prostorné, bezbariérové přízemní domy
- **řada Europa** – nejpočetnější řada, přes 30 řešení, kombinuje různé styly (jak název napovídá) evropské architektury.
- **řada Country** – 13 řešení, nejúspěšnější řada, model Country 151 získal prestižní ocenění v anketě časopisu Můj dům jako Dům roku 2008.
- **řada Chalet Variant** – 5 vzorových řešení, prostorné domy, vzhledem připomínající kombinaci klasických domů spolu s domy srubovými.
- **ELK.Arte** – na závěr uvádím velmi netradiční řešení, pouze jeden vzorový dům, který byl vytvořen spolu s italskou firmou Pininfarina, která se proslavila coby designer automobilových značek jako Alfa Romeo, Ferrari a Maserati. Designerské myšlenky této firmy jsou v řadě ELK.Arte aplikovány do oblasti montovaných staveb a tyto domy proto představují velmi moderní a ojedinělé řešení bydlení. [10]

3.3.2.3 Srubové domy ELK

Srubové domy představují v Čechách zatím ne příliš rozšířené řešení pro bydlení. ELK přináší tři možnosti, Blockhaus, Kingsize a individuální srubové domy. Blockhaus obsahuje několik možných řešení a možnost kombinací s dalšími prvky jako je vnitřní bazén nebo sauna. Kingsize je jeden vzorový dům, který je možno vystavět v pěti různých velikostech a který klade hlavní důraz na kombinaci velkých skleněných ploch a dřeva. Společnost ELK rovněž nabízí zcela individuální řešení srubových domů, kde záleží pouze na přání zákazníka a možnostech architektů pro jeho řešení. Takovéto stavby jsou logicky nejnákladnější a nejsou vhodnou možností pro každého zákazníka. Hlavním lákadlem, které by mělo klienta přivést ke srubovým domům, jsou ekologické nároky, soulad se životním prostředím, to vše ale rovněž v kombinaci s velkým komfortem, rozmanitostí a exkluzivním bydlením. [10]

3.3.2.4 Výhody uváděné firmou ELK

Stejně jako další dvě zkoumané konkurenční firmy (a samozřejmě i RD Rýmařov), snaží se ELK přilákat své zákazníky jednak na kvalitu svých produktů, na druhé straně pak na řadu podpůrných služeb, které svým zákazníkům poskytuje.

➤ *Financování a podpora*

Pro potřeby financování bydlení poskytuje společnost ELK partnerských služeb firm specializujících se na finanční poradenství. Pracuje pak s klasickými finančními prostředky, jakými jsou státní podpory bydlení, stavební spoření, hypoteční úvěry a předfinancování stavby z vlastních prostředků.

➤ *Snižování nákladů investora stavby*

Zákazník může díky podrobným ceníkům, kde jsou veškeré náklady spojené s výstavbou rozepsané, sám určovat jaká bude konečná cena jeho domu. ELK rovněž nabízí možnost vybrat si, který výkon bude dodán přímo společností a který si zákazník eventuálně udělá sám (zde se samozřejmě nejedná o základní stavbu, ale spíše o dostavby kuchyně, koupelny apod.). Samotná kupní cena domu se platí až po dodaném výkonu a během prvních

12 měsíců od data zakoupení je garantována její fixní cena daná smlouvou. Během provozu domu jsou další výhody v nákladech spojené s úsporou na vytápění, především díky tepelně izolačnímu zasklení oken a tepelné izolaci stěn.

➤ *Psychologické faktory*

Tyto položky mají mít dopad na klid zákazníka, odstranění stresových faktorů spojených s tak náročným projektem, jako je výstavba rodinného domu. Společnost zaručuje dodání domu v dohodnutém dodacím termínu, což dokladuje finanční náhradou za každý den případného opoždění dostavby. Během celé záruční doby domu je k dispozici bezplatná služba zákazníkům. Po skončení této doby je pak nadále možné kontaktovat zástupce ELK a závady řešit. Pro rodiny s malými dětmi je poskytován bezplatný balíček, který obsahuje dětský telefon, ochranu na schody a ochranu zásuvek. Záruka je poskytována firmou na 5 let na konstrukci domu, 3 roky na všechny ostatní výkony a 12 měsíců na dodané balíky materiálu.

➤ *Servis*

Servisem ELK se rozumí několik oblastí. První je velký počet vzorových domů, po celé Evropě jich je na 50, v ČR jsou tyto domy čtyři. Další devizou by měl být velmi rozsáhlý počet všech výše uvedených řad a řešení domů, což by mělo zajistit výběr pro každého zákazníka. Zákazník si kromě samotné návštěvy vzorového domu může rovněž zažádat zdarma o katalog veškerých produktů firmy ELK.

➤ *Úspora času*

Hlavní úspora času spočívá v krátké době samotné stavby domu. Ta je možná díky předpřipravenosti montáže v závodě. Každý montovaný dům by měl být na konci prvního dne výstavby odolný vůči vlivům počasí. Zhotovení fasády, nanesení omítky a zabudování oken a dveří je provedeno již v závodě. Při objednávce na klíč je rovněž dodána hotová elektroinstalace a sanitární instalace, odpadají tak další starosti s jejich pozdějším zabudováním.

➤ *Kvalita provedení*

Mezi další kvalitativní znaky domů by dle společnosti ELK mělo patřit rozsáhlé dodávané vybavení, technicky na vysoké úrovni, od kvalitních partnerů. Každý dům disponuje zvukovou izolací, dostatečným množstvím vypínačů, zásuvek a vývodů světla. Velkým plusem by mělo být označení „bezalergické bydlení“, které by mělo být splněno v každé novostavbě a na přání zákazníka je možno dodat i anti-alergický balíček, který by měl zajistit z tohoto pohledu klidné bydlení. Na individuální požadavek je možno postavit dům bezbariérový a vyjít tak vstříc postiženým zákazníkům. [10]

3.3.2.5 Další služby a propagace

V rámci propagace patří mezi hlavní produkt společnosti ELK internetová prezentace. Ta je přehledná, splňuje současné požadavky na takovýto produkt a dává potencionálnímu zákazníkovi možnost poznat jak produkci, tak i firmu samotnou. Zajímavou složkou stránek je možnost vyhledat si, dle jednoduše zadaných parametrů, dům z nabídky ELK, který nejvíce vyhovuje požadavkům klienta. Důležitá je určitě i možnost, po zadání místa bydliště, nalézt nejbližší vzorový dům. Samotné vzorové domy jsou, stejně jako u další podobných firem, významným marketingovým prvkem, na území České republiky jsou v provozu celkem tři, dva z toho jsou v areálu výstaviště v Brně, jeden pak v Plané nad Lužnicí. Společnost se dále prezentuje v odborných časopisech, spojených s oborem stavebnictví, kde rovněž v anketě časopisu Můj dům obdržela hlavní cenu odborné poroty za provedení domu Country 151 (toto provedení slouží jako jeden ze zmíněných vzorových domů v Brně). Aktivní účast na všech hlavních tuzemských stavebních výstavách je pro firmu ELK samozřejmostí. Na pole televizní reklamy zatím firma nepronikla a těchto služeb nevyužívá. [10]

3.3.3 ATRIUM s.r.o

Poslední zkoumanou konkurenční firmou bude společnost Atrium s.r.o., která na rozdíl od předešlých dvou a od RD Rýmařov, není firmou s dlouhou tradicí a podobně velkým rozsahem působnosti, ale uvádím ji zde jako zástupce nové řady konkurentů, fungujících na trhu od 90.let minulého století, zástupce nových přístupů k obchodu v oblasti montovaných rodinných domů.

3.3.3.1 O firmě

Založení firmy Atrium je datováno k 7. prosinci 1993. Zakladatelé této firmy byly čtyři fyzické osoby, z nichž dvě jsou společníky doposud. Účelem založení byl export rodinných domů do zahraničí, hlavně do SRN. V roce 1995 vstoupil do firmy koncern ExNorm, a to vyplacením jednoho ze společníků a získáním majoritního podílu (70%) ve firmě Atrium. Roční produkce ExNormu dosahovala až 900 rodinných domů. Firma tak získala silné finanční zázemí, přístup k novým technologiím a zároveň vybavení potřebné k zajištění moderní výroby domů. Změnila se strategie obchodu firmy a ta jako jeden z prvních výrobců dřevostaveb začala preferovat tuzemský trh před trhy zahraničními. Byl rovněž otevřen první vzorový dům v Horažďovicích. V roce 2000 získává společnost Cenu odborné poroty v soutěži O dům roku za dům Gloria, v roce 2001 za dům Terra. Rok 2002 přinesl změny ve vlastnictví firmy. Novým většinovým vlastníkem se stala firma Isartaler Holzhaus Oberlandhaus – GmbH & Co. KG z Holzkirchenu. Atrium získala jednu z hlavních cen v soutěži O dům roku, a to cenu portálu www.dumabyt.cz za dům Star 158. V roce 2004 byla založena firma Atrium SK, s.r.o. – zastoupení pro Slovensko se sídlem v Banské Bystrici. Atrium získala dále cenu "Top dům 2004" v soutěži Top dům za bungalov Nova 112. V létě roku 2005 je postaven první rodinný dům na Slovensku a zaveden systém managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000. V roce 2007 výrazně stoupla poptávka po domech firmy Atrium, na tuzemském trhu šlo o produkci přibližně 60 domů. Došlo ke zvýšení výrobní kapacity rodinných domů, otevřením druhého výrobního závodu. Hlasováním čtenářů v anketě o Dům roku 2007 firma získala 3. místo za rodinný dům Mona. [11]

3.3.3.2 Produkce firmy Atrium s.r.o.

Firma se specializuje výhradně na výrobu a výstavbu montovaných rodinných domů. Produkční řada je rozdělena na čtyři základní vzorové řady, které čítají dohromady 26 různých řešení domů. Jde o řady Impuls, Comfort, Trend a Bungalow. Impuls je základní řada nejjednodušších praktických řešení domů pro méně náročné zákazníky. Comfort má naopak splňovat požadavky (jak naznačuje název) na náročnější, stylové a komfortní bydlení, což se samozřejmě odráží i na větší finanční nákladnosti těchto domů. Řada Trend dává investorovi možnost různých architektonických řešení, s ohledem na nejnovější trendy a netradiční řešení. Poslední řadou je Bungalow, kdy jde o přízemní řešení domů, jak menších, tak i rozsáhlejších vícepokojových projektů. Určujícím znakem této řady je pak dělení na tzv. „noční“ a „denní část“ domu, což je jakési nahrazení patrového řešení, u kterého je obvykle „noční“ část (čítající ložnici, dětské pokoje, koupelnu, WC atd.) situována do patra a „denní“ (kuchyň, jídelna, obývací pokoj, pracovna, šatny, spižírny atd.) je v přízemí stavby. [11]

3.3.3.3 Financování výstavby

Jednou ze základních služeb, které poskytuje zákazníkům firma Atrium, je nabídka finančního poradenství. Pokud nemá zákazník vyřešený způsob financování stavby, zajišťuje společnost služby finančního specialisty v daném regionu. Dlouhodobě pak funguje spolupráce s Českou spořitelnou a.s.

Zajímavým prvkem, kterým chce ukázat společnost Atrium s.r.o. svým potenciálním zákazníkům výhody svých staveb, je úspora financí. Tu dokladuje ve své internetové prezentaci jednoduchým srovnáním výstavby klasického zděného domu (u kterého předpokládá dobu výstavby 1 rok) a svých domů (doba 3 měsíců, která kromě samotné montáže zahrnuje i stavbu podkladové desky, úprav terénu a dalších prací v okolí domu). Po dobu stavby klasického domu zákazník stále platí nájem, elektřinu a topení ve starém bydlení, při využití montované stavby však pouze po dobu uvedených tří měsíců, na rozdíl od jednoho roku u domů klasických. Úspora je tak patrná. Druhá část snížení finanční náročnosti výstavby se skrývá v oblasti ostatních nákladů. Při stavbě klasických domů se veškerá konstrukční činnost odehrává přímo na stavbě (na rozdíl od předpřipravených dílů domů

v továrně, u staveb montovaných) a veškeré tyto konstrukce by měly být investorem po dokončení přebírány. Je proto nutný neustálý stavební dozor a častá přítomnost investora. Pokud činí předpokládaná mzda stavebního dozoru např. 5000 Kč na měsíc a osobní náklady investora (jako dojíždění na místo stavby, telefon atd.) např. 1000 Kč, rozdíl devíti měsíců v délce výstavby se opět promítne do (v případě montovaného domu) snížení nákladů. [11]

3.3.3.4 Program All Inclusive

Jde o program vytvořený a používaný firmou Atrium. Vychází z toho, že na trhu chybí oficiální definice pojmu „cena domu na klíč“ a u mnoha stavebních firem pak dochází k jeho zneužívání. Velmi často se stává, že zákazník obdrží nabídku na klíč, ve které chybí některé dodávky, potřebné pro běžnou funkčnost domu. Mnohdy mají kalkulované prvky velice nízký standard a zákazník tak musí při konkrétním výběru vybavení zaplatit několikanásobně více než kdyby byly tyto prvky zakalkulovány do standardu již od začátku. Díky tomu se jeví počáteční cena domu zajímavěji a v zákazníkovi "živí" co nejdéle klamnou představu o mimořádně levné výstavbě. Proto firma Atrium již nenabízí domy ve standardním vybavení jako "domy na klíč", ale pod názvem "cena domu ALL INCLUSIVE". Takováto cena dodávky zahrnuje:

- cenu materiálu a práce, DPH, dopravu a montáž
- *služby All Inclusive*
- *standardní vybavení domu All Inclusive* dle technického popisu
- individuální příplatky a odpočty dle požadavků stavebníka na rozsah dodávky

Mezi *služby All Inclusive* se pak počítá DPH, montáž, doprava po celé ČR, projektový a cenový návrh domu, individuální úpravu půdorysu domu, odborná konzultace v místě bydliště investora, odborné poradenství finančního specialisty, projektové osazení domu na pozemek, kompletní projektová dokumentace pro stavební povolení, 18 měsíců garance ceny, kvalita dozorovaná tuzemskou i zahraniční zkušebnou, 30 roků záruka na konstrukci domu, záruční materiálová sada, funkční pozáruční servis, pojištění domu po dobu výstavby, sociální zařízení na staveništi, rozsáhlý výběr vybavení domů ve standardu, projekt kuchyňské linky,

návrh osvětlení zdarma, energetický průkaz a vybavení domu systémem větrání s rekuperací (zpětným získáváním tepla).

Vybavení domu All Inclusive pak zahrnuje obklady a dlažby, okna a balkónové dveře, vnitřní a vnější parapety, vchodové a vnitřní dveře, koberce, topení, elektroinstalaci, schodiště vnitřní, přístupové půdní schody, střešní krytinu Bramac, okapy, svody, lazurovací nátěry a probarevnou omítku.

Hlavní funkce tohoto produktu pro zákazníka tedy tkví v tom, že již dopředu přesně ví, kolik finančních prostředků si musí zajistit, co dodávka obsahuje a je mu zaručena pevná a garantovaná cena. [11]

3.3.3.5 Certifikace

Kvalitu své produkce dokladuje firma Atrium s.r.o. certifikátem ISO 9001:2001 a to, že odpovídá jak českým, tak i evropským normám dokladují neustálé kontroly zkušebny TZÚS Praha a LGA Norimberk. [11]

3.3.3.6 Akční nabídky

Jako další marketingový prvek používaný firmou Atrium můžeme uvést akční nabídky, které poskytuje pro své zákazníky. Jedná se o nabídky proměnlivé v čase, v průběhu roku se mění. Mohou to být slevy na ceny u stavebních smluv uzavřených k určitému datu, poskytnutí některých služeb zdarma nebo dodání nadstandardního vybavení. V době vypracování této práce běžel rovněž program, kdy byly dva domy poskytovány v konečné ceně odpovídající DPH 5%, tedy sazbě platící do konce roku 2007. Zbylé 4% rozdílu k nové sazbě roku 2008 (tedy 9%) byly firmou „dotovány“ a zákazník tak mohl tuto částku ušetřit. [11]

3.3.3.7 Dodavatelé a partneři firmy Atrium

Partnery firmy Atrium jsou zavedené a kvalitní firmy v různých oblastech dodávek tolik potřebných pro výstavbu domu. Patří mezi ně například firma ABB (oblast elektroinstalace), dále střešní krytiny Tondach a Bramac, střešní okna firmy Velux, tepelná technika Vaillant, či Farmacell, což je firma dodávající systém suché stavby.

3.3.3.8 Vzorové domy a další propagace

Společnost Atrium s.r.o. disponuje celkem třemi ukázkovými domy, jeden se nachází v Horažďovicích (zde je i obchodní oddělení firmy), další v Brně a poslední v Průhonicích u Prahy. V každém z těchto domů je možnost prohlídky spolu s firemním odborníkem, který může zodpovídat veškeré dotazy. Další propagace se odehrává především prostřednictvím odborných časopisů.

Stejně jako další zmíněné společnosti, disponuje Atrium internetovou prezentací, která je zřejmě nejkvalitnější mezi prezentacemi ostatní konkurence. Výhodou je především jednoduchost a přehlednost pro uživatele, popis veškerého sortimentu, rychlá možnost kontaktu s firmou a získání další propagačních materiálů. Nechybí upozornění na výše uvedené akční nabídky nebo užitečné mapy spolu s umístěním vzorových domů a sídla firmy.

[11]

3.3.4 Porovnání cenových nabídek popsaných firem

Při porovnání cenové nabídky (která je k dispozici v přílohách této práce) všech popsaných firem (včetně samotné RD Rýmařov s.r.o), dospějeme k zjištění, že odlišnosti v této oblasti jsou překvapivě minimální. Domy podobné velikosti a architektonické či projektové náročnosti jsou přibližně stejně nákladné na realizaci. K výkyvům dochází pouze u domů, které si vybírá zákazník očekávající vyšší ceny, většinou tedy zákazník, pro kterého není vysoká finanční náročnost problémem. Jde o domy stylové, např. srubové domy z nabídky ELK a.s., ojedinělý projekt domu ELKArte od téže firmy, či některé dvougenerační domy a atypická řešení u všech čtyř firem. Cena se liší od běžných typů, ale pokud ji

porovnáme napříč zkoumanou konkurencí, opět dojdeme k výsledku minimální cenové odlišnosti. Ta je dána podobnými důsledky, s jakými jsme se setkali při analýze cenové politiky firmy RD Rýmařov, kdy bylo řečeno, že hlavním důvodem daných cenových hladin je snaha přivést zákazníka od klasických zděných staveb k poměrně novému trendu dřevostaveb. Proto zatím neprobíhá konkurenční cenový boj mezi společnostmi působícími na trhu dřevostaveb.

3.3.5 Výsledky analýzy konkurence

Výsledky všech analyzovaných stránek, kterým byl věnován popis konkurenčních společností a jejich konfrontaci s firmou RD Rýmařov s.r.o. ***bude znázorněn za pomoci jednoduchého benchmarkingu.*** Tento zjednodušený benchmarking by měl porovnat produkci, konkurenční výrobky a služby, se kterými jsme se setkali při zmíněné analýze. Odpovědět by pak měl na otázky: V čem je zkoumaná firma oproti konkurenci lepší a jak toho lze využít na trhu, v čem je naopak lepší konkurenční firma a zda by to šlo uplatnit i v činnosti zkoumané společnosti a na konec také definovat, co se ukazuje jako nefunkční, neúčinné a zbytečně zatěžující chod firmy.

➤ ***Postavení firem na trhu***

Jako první je nutné porovnat postavení analyzovaných firem na trhu. Jde o trh montovaných rodinných domů – dřevostaveb. RD Rýmařov zde zaujímá vedoucí pozici, následován HAAS Fertigbau a ELK, tyto firmy však většinu své produkce realizují v dalších zemích Evropy, na trh český se snaží proniknout a vybudovat pozici, kdy se bude především HAAS Fertigbau snažit dotáhnout na postavení RD Rýmařov. Firma ATRIUM je oproti ostatním firmou poměrně mladou, jejíž objem produkce není tak velký, ani nedisponuje zavedeným zahraničním zázemím. Svou činností by v dohledné době neměla ohrozit pozice RD Rýmařov nebo HAAS Fertigbau, byť určitou část potencionálních zákazníků zmíněným společností jistě odvede.

➤ *Produkce firem*

Produkované domy by měly být hlavní devizou všech společností. RD Rýmařov má ve své výrobní paletě 20 typových řešení, vcelku jednoduše rozdělených 6 výrobních řad, kdy každá z nich má na první pohled jasně dané vlastnosti, od přízemních domů k dvougeneračním stavbám nebo architektonicky „novátorským“ druhům staveb. Zákazník se může v této nabídce velmi snadno orientovat a dle svého vkusu a potřeb vybrat, z jaké řady bude uvažovat o realizaci projektu. Firma nabízí i různá nadstandardní nebo atypická řešení.

HAAS Fertigbau nabízí 3 základní výrobní řady, čítající dohromady přes 50 různých řešení domů. Dělicím znakem řad je především náročnost projektu, základní řada by měla být nejméně finančně náročná, poslední třetí řada pak nejvíce. Uvnitř jednotlivých řad je pak odlišnost domů vcelku vysoká a firma rovněž nabízí řešení různých atypických projektů se zapojením požadavků zákazníka.

Společnost ELK a.s. má v nabídce největší počet domů, a to více jak 100, rozdělených do 10 výrobních řad. Domy jsou členěny jak z hlediska finanční náročnosti, tak i architektonických řešení. Najdeme zde řady montovaných domů, velmi podobné těm z produkce RD Rýmařov, ELK se však ve své nabídce zaměřuje i na různá nadstandardní řešení, například domy připomínající obrovské zděné vily, jako jediná také produkuje i řadu domů srubových. Zajímavé jsou i řady navržené například speciálně do městské zástavby, na druhé straně pak domy do klidných venkovských oblastí. Úplným extrémem je pak realizace domu ELKArte, ve spolupráci s vyhlášenou designerskou firmou z Itálie. Jistou nevýhodou by zde dle mého názoru mohla být jistá roztříštěnost produkce, to, že jednotlivé typové domy nejsou (zejména v ČR) realizovány tak často jako u RD Rýmařov nebo HAAS Fertigbau, zákazník tak má menší možnost porovnat už postavené domy.

Poslední zkoumaná firma, ATRIUM s.r.o., produkuje 4 výrobní řady, čítající celkem 26 řešení domů. Dělení řad i charakteristika domů v nich obsažených se velmi podobá výrobnímu rozdělení u RD Rýmařov. Nenajdeme zde žádný netypický nebo oproti ostatním společnostem nadstandardní produkt.

Důležité je zmínit rovněž i developerské projekty. Na tomto poli působí především společnost HAAS Fertigbau, která realizovala významné projekty v zahraničí, ale rovněž i

v ČR (kde šlo především o realizaci výstavby povodňových domů). Společnost RD Rýmařov se na developerství zaměřuje pouze okrajově.

➤ *Doprovodné služby*

Všechny analyzované společnosti nabízejí podobné základní služby. Jde především o financování výstavby, kde RD Rýmařov a HAAS Fertigbau nabízejí spolupráci hned s několika předními hypotečními ústavy v ČR, ATRIUM a ELK pak zajišťují v první řadě společnosti poskytující finanční poradenství, které se poté ujímají výběru nejlepšího řešení financování projektů. Dle přímých zkušeností RD Rýmařov, je vzhledem k zákazníkovi jednodušší a výhodnější přímá spolupráce s bankou, která již díky zavedené spolupráci disponuje finančními produkty vhodnými právě pro financování podobných projektů. Pomoc finančních poradců může být často spíše rušivým elementem, který činí jednání o financování více složitým, než tomu je už u zavedené spolupráce s bankou.

U všech firem se setkáme rovněž s nabídkou buď přímo realizace nebo zajištění dodavatelské firmy pro provedení spodní stavby. Náklady na ní jsou opět velmi podobné.

RD Rýmařov zde jako jediná nabízí i široké zaměření na rekonstrukci již realizovaných domů. Vychází to především z dlouholeté tradice, toho, že v ČR jsou i několik desítek let realizované domy (připomeňme si OKALy, o kterých jsem psal při představení firmy), proto se již dlouhou dobu zaměřuje i na jejich rekonstrukce. Firma poskytuje rekonstrukce jak vnější úpravy domu, tak i vnitřní inovace a přestavby.

➤ *Technologie a kvalita*

Všechny společnosti jsou členy ADMD, jejíž členové se zavázali ke společnému postupu v oblasti zkušebnictví a kvality, především za účelem dlouhodobého prosazení dřevostaveb jako kvalitní a v mnoha ohledech lepší a výhodnější varianty bydlení, než jsou domy klasické, zděné. Všechny 4 společnosti tak disponují řadou certifikátů a osvědčení o jakosti, jako jsou například normy ISO nebo v případě společností RD Rýmařov a HAAS Fertigbau i německý certifikát kvality RAL.

Hlavním znakem technologií zkoumaných firem je snaha o úsporné stavby, kdy každá z firem přichází s vlastním (ale ve své podstatě podobným) technologickým řešením pro

tepelnou úspornost montovaných domů. Dalším shodným znakem je rychlost výstavby a s ní spojená vysoká úspora času i financí pro zákazníka.

➤ *Cenová politika*

Cenové politice již byla věnována samostatná kapitola této práce, proto zde mohu jen zopakovat, že v současné době pojí firmy na trhu dřevostaveb společná snaha o prosazení tohoto odvětví stavebnictví, žádná z nich tak nedisponuje výraznou konkurenční cenou. Situace, kdy se začne využívat i tento zásadní prvek konkurenčního boje, může nastat až ve chvíli, kdy dřevostavby budou silným a zavedeným produktem na trhu, vyhledávaným zákazníky stejně jako klasické stavby.

➤ *Propagační a komunikační činnost firem*

V oblasti propagační a komunikační činnosti jsou u všech firem využívány především vzorové či ukázkové domy (kde svou nabídkou nesporně vévodí RD Rýmařov, s nejrozsáhlejší sítí těchto domů) a účast na výstavách a veletrzích. Z klasické reklamy jde o použití inzerce v odborných časopisech, jak tištěných, tak i internetových. Reklamu v rozhlase nebo televizi zkoušela využít společnost RD Rýmařov, výsledky těchto kampaní však nebyly na úrovni, která by výrazně ovlivnila prodejnost domů. Jedinou výraznou odlišností disponuje společnost HAAS Fertigbau, která angažovala jako svou mediální tvář sportovce Jana Železného, který sám realizoval stavbu domu u této společnosti, účastní se různých výstav a veletrhů, kde tuto firmu i na základě svých zkušeností propaguje.

4. Vybrané prvky makroprostředí

Stavebnictví v České republice patří mezi hlavní národohospodářská odvětví a je možno jej zahrnout mezi důležité pilíře zajišťující ekonomický rozvoj s výrazným dynamizujícím faktorem ekonomiky. V současné době vytváří 7 % hrubé přidané hodnoty a zaměstnává kolem 9 % osob pracujících v civilním sektoru. Analýza makroprostředí je pojata především z hlediska pohledu do budoucnosti, možných směrů vývoje stavebního odvětví v rámci národního hospodářství České republiky.

4.1 Současné postavení a multiplikační ekonomický efekt

Stavebnictví má do značné míry národní a regionální charakter, v národním měřítku je převážně soběstačné a jako odvětví je značně diverzifikované. Po věcné stránce je majoritním tvůrcem budov a staveb, které jsou jednou z hlavních součástí investic v ekonomice. České stavebnictví *po transformaci přešlo na podobnou strukturu*, jakou má v zahraničí. Vytvořila se přirozená hierarchie malých, středních a velkých firem, odpovídající struktuře poptávky.

Kvantifikace multiplikátorů vychází z údajů ČSÚ. Příslušný multiplikátor je vyjádřen ve vztahu k jednotce dané produkce a pro odvětví stavebnictví se dlouhodobě pohybuje v úrovni 3,2 až 3,3. Znamená to, že *každá realizovaná 1 miliarda Kč stavební produkce, vyvolávala* v daných letech celkový nárůst produkce (hrubého obratu) v národním hospodářství ve výši 3,2 – 3,3 miliardy Kč. Prostřednictvím veřejných stavebních zakázek lze výrazně ovlivnit ekonomický růst a zaměstnanost a tato role stavebnictví může být v rámci hospodářské politiky spolehlivě využívána. [13, 15]

4.2 Zaměstnanost ve stavebnictví

V roce 2006 počet pracujících ve stavebnictví dosáhl úrovně **437,9 tisíc osob**. Pro zaměstnanost ve stavebnictví jsou dána tři charakteristická specifika:

- nízký podíl pracovníků se statutem zaměstnance, přibližně 64 %, což je výrazně nejméně ze všech odvětví
- vysoký podíl osob samostatně výdělečně činných, tj. podnikatelů
- nízký podíl žen, přibližně 8,4 % [13,15]

Tabulka 3 Vývoj zaměstnanosti ve stavebnictví (1995 – 2006)

ROK											
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Počet osob pracujících ve stavebnictví (v tisících)</i>											
455,4	468	481	472	443,2	439	428,4	435,6	438,6	435,6	457,5	437,9
<i>Podíl z osob pracujících v národním hospodářství (v %)</i>											
9,2	9	8,8	8,8	9,3	9,3	9,0	9,1	9,3	9,2	9,6	9,1

Zdroj: Sdružení podnikatelů ve stavebnictví – strategický plán rozvoje [online]. [cit. 26.3.2008]. Dostupné z: <http://www.sps.cz/RDS/PDFDoc/strategie.pdf>

4.3 Legislativní prostředí v oblasti výstavby a stavebnictví

Další rozvoj stavebnictví je ve významné míře ***podmíněn vhodným právním prostředím***. Základními právními normami jsou především předpisy v oblasti stavebního práva. V roce 2006 došlo k jejich zásadním změnám. Byl přijat ***nový stavební zákon*** a zákon o změně některých zákonů souvisejících s přijetím stavebního zákona.

Oblast stavebnictví legislativně ovlivňují zejména právní předpisy upravující ***územní plánování a stavební řád, ochranu životního prostředí, zadávání veřejných zakázek, technické požadavky na výrobky a obchodně závazkové vztahy***.

Od vstupu ČR do EU je jednou z hlavních otázek oblast práva životního prostředí EU, které je nadřazeno národním právním normám stavebního práva a domácí normy ještě v současné době nejsou plně harmonizovány s požadavky EU. [13]

4.4 Faktory možného vývoje stavebního sektoru

Vlivy a faktory důležité pro další vývoj stavebního sektoru se týkají pěti hlavních oblastí, mezi které patří demografický vývoj, provázanost klimatických změn a stavební výroby, životní prostředí, životní styl a stavebnictví a vliv informačního věku.

4.4.1 Demografický vývoj

V horizontu 10 až 15 let je *předpokládáno zastavení úbytků obyvatelstva*. Po celé období počet obyvatelstva poroste. Ze současných necelých 10,28 milionu by se počet obyvatel do roku 2010 měl zvýšit na 10,91 a do roku 2015 na 10,3 milionu obyvatel. Výrazněji se bude měnit věková struktura obyvatelstva a bude docházet ke stárnutí populace. Podíl obyvatel starších 65 let se zvýší z dnešních 14 % na přibližně 18 % populace. [13,15]

4.4.1.1 Trh práce

Základní podmínkou rozvoje stavebnictví a jeho konkurenceschopnosti je dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Problém výkonové a kvalitativní kapacity stavebnictví je tedy závislý nejen na celkovém množství pracovníků, ale i na jejich profesní struktuře a motivaci. *Věkový průměr zaměstnanců se trvale zvyšuje*. Nutným předpokladem ke změně nepříznivého trendu vývoje věkové struktury je zvýšení počtu zaměstnanců díky absolventům škol vstupujících do povolání. Pokud jde o absolventy *vysokých škol*, pak lze konstatovat, že z hlediska počtu představují nejméně problémovou skupinu. Přesto se stále více projevuje nedostatek zájemců o studium na stavebních fakultách. Tento stav vyplývá z celkové nízké popularity technických oborů.

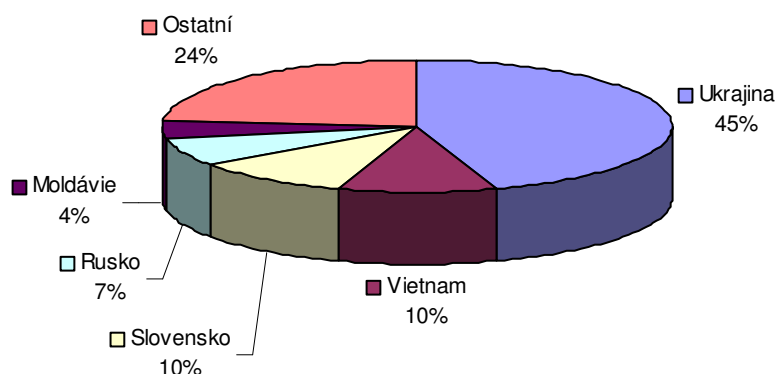
V případě počtu absolventů *maturitních oborů středních škol*, také není tak velký problém. Zde je ovšem nutné studijní obory více zaměřit na získávání dovedností s větší hloubkou vědomostí k detailu a současně zvýšit znalost o práci s lidmi. Nezbytnou součástí výuky musí být získávání praktických zkušeností. Poslední skupinou jsou studenti končící střední školu se *získaným výučním listem*. Dlouhodobé podceňování problému zajištění

řemeslných profesí ve stavebnictví vytvořilo v současné době velmi závažnou situaci, kterou nebude možné bez zásadních opatření v krátké době změnit.

Důležitým zdrojem pracovních sil z trhu práce jsou *rekvalifikace* a to zejména rekvalifikace uchazečů o zaměstnání. Malá úspěšnost tohoto programu je dána hustou sociální sítí, která nemotivuje k práci. Je zcela zřejmé, že pro celou řadu stavebních profesí je možné získat příslušnou kvalifikaci poměrně v krátkém časovém horizontu a to bez zvláštních předpokladů vycházejících z předchozího dosaženého vzdělání. [13]

4.4.1.2 Pracovní síla a migrace

Ukončením přechodného období dojde k uvolnění pohybu pracovních sil v evropském prostoru. Směrnice EU o službách na vnitřním trhu předpokládá od roku 2011 volné podnikání v rámci členských států EU podle podmínek místa původu. Na tuto situaci je nutné včas reagovat proto, že již v současné době roste zájem zemí (dosud uplatňujících omezení vůči ČR) o získávání odborných pracovníků ve vybraných řemeslných profesích.



Graf 4 Cizinci přistěhovalí ze zahraničí za rok 2006 (celkem 66 125)

Zdroj: Český statistický úřad [online]. [cit. 26.3.2008]. Dostupné z:

<<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>>

Hrozbě dalšího snížení počtu kvalifikovaných zaměstnanců na tuzemském trhu práce lze čelit pouze postupným vyrovnáváním mzdových i mimomzdových standardů mezi jednotlivými zeměmi EU. *Současný problém nedostatku zaměstnanců v pozicích stavebních*

dělníků s nižší kvalifikací je řešen zaměstnáváním cizinců (občanů ze zemí původu mimo EU). O práce, které tito zaměstnanci vykonávají, není mezi nezaměstnanými občany ČR v podstatě zájem. České stavebnictví se v současné době bez práce cizinců zejména v méně kvalifikovaných profesích neobejde. [13,15]

4.4.2 Provázanost klimatických změn a stavební výroby

V blízké době může dojít v důsledku působení různých faktorů ke klimatickým změnám jako je stoupání hladiny oceánů a moří, uvolňování skleníkových plynů z tající, věčně zmrzlé půdy a odumírajících lesů, častější a silnější extrémní výkyvy počasí jako vlny veder, sucha, záplavy a vichřice. V Evropě (včetně České republiky) budou častější a intenzivnější povodně, vzroste intenzita vodní eroze v kombinaci s obdobím sucha. Rovněž dojde k dalšímu zhoršování dostupnosti pitné vody a poklesu zemědělské produkce v rozvojových zemích, ale i v Evropě a Severní Americe.

Stavební doprava je stále významnější součástí stavební výroby a tudíž i producentem oxidu uhličitého. Její postupné omezování je závislé jak na racionalizaci přípravy a vlastní realizaci výstavby, tak zejména na územní a projektové přípravě staveb. Snižování dopravní náročnosti ve stavebnictví je významné nejen z hlediska energetických úspor, ale i z hlediska silničního provozu a rizika nehod. Značné rezervy jsou v koncipování staveb z hlediska energetických úspor a snižování jejich hmotnosti. Účelné se jeví rovněž využívání renovovaných a recyklovaných výrobků. [13]

4.4.3 Životní prostředí a stavebnictví

Interakce stavebnictví a prostředí se odvíjí v rámci *přírodního prostředí* a *socioekonomického prostředí*. Vztahy stavební výroby k oběma rovinám životního prostředí a jejich složkám jsou většinou obousměrné, přímé i nepřímé, pozitivní i negativní.

Proces postupné optimalizace vývoje těchto vztahů představují pro stavebnictví nové požadavky a úkoly. Vlastní proces využití ploch pro výstavbu musí vycházet z racionalizace a hospodárnosti ve využití ploch na jedné straně (výšková zástavba, podzemní urbanismus, úsporná řešení) a tvorbu estetického životního prostředí na straně druhé (humanizace využití

ploch, maximální ochrana přírodních prvků v území). Ze všech složek životního prostředí se nejrůznější provázání stavební výroby nejvíce kumulují v biosféře. Její významnou součástí je zeleň, která má pro zlepšení hygienických i estetických podmínek regionů a měst mimořádný význam. Tento význam biosféry musí proto stavebnictví respektovat. [13]

4.4.4 Životní styl a stavebnictví

Vliv stavebnictví je z hlediska tvorby a ochrany životního prostředí značně specifický, převážně pozitivní, i když z lokálního či regionálního hlediska nechybí příklady negativního vlivu. Více než přímé negativní vlivy vyniká úloha a podíl stavebnictví na tvorbě životního prostředí, zejména v jeho socioekonomické sféře. ***Přístup stavebnictví k tvorbě ekologického životního stylu musí být zaměřeny na:***

- maximální hospodárnost ve výstavbě a šetrnost k přírodě
- omezování emisí oxidu uhličitého a dalších zplodin, negativně ovlivňujících atmosféru a podmínky postupujících klimatických změn
- stavby s maximální energetickou úsporností a využíváním obnovitelných zdrojů energie (tepelné izolace, výstavba ekodomů a ekovesniček, aplikace alternativních energetických zdrojů)
- projektování obytných areálů ve spolupráci s urbanisty a projektanty tak, aby respektovaly sociální odlišnosti a vyvážené soužití lidské společnosti
- aktivní participaci stavebních podniků na tvorbě místní a regionální ekologické politiky a na socioekonomickou ochranu a revitalizaci krajiny

Globální problémy Země a hledání východisek formou „udržitelného rozvoje“ jsou natolik aktuální a závažné, že se musí i ve stavebnictví stát předmětem trvalého výzkumu i praktických aplikací. Zde se dají vymezit i ***objektivně působící faktory***, které se promítají a v budoucnu budou promítat do stavebnictví díky požadavkům na:

- kvalitu stavebních děl, snižování materiálové náročnosti
- revitalizaci stavebního fondu a růst podílu oprav, modernizací
- urbanizaci a architektonické řešení

- užité vlastnosti a vybavenost stavebních děl (inteligentní budovy, nízkoenergetická řešení)
- plnění funkce stavebního díla v celém cyklu jeho životnosti
- energetickou situaci v kontextu se stavem a strukturou energetické základny v ČR
- změna struktury pracovních sil a trvalý růst vzdělanosti

Plnění těchto požadavků vyžaduje interdisciplinární přístup, důležitý bude společný postup s orgány ochrany životního prostředí. [13]

4.5 Problémové okruhy stavebního podnikání

V dohledné době několika let se bude muset stavební sektor vyrovnat s působením všech výše uvedených faktorů. S jejich působením mohou a zřejmě i budou spojeny některé problémové okruhy, které se dají shrnout do 4 hlavních bodů. Vypořádání se s těmito problémy bude klíčové pro další chod a rozvoj daného sektoru.

1.) Internacionalizace stavebního trhu a globalizace

Jak internacionalizace, tak globalizace, vytvářejí tlak na lokální trhy. Globální konkurence působí nejen na dosahovaný zisk, ale i na dodavatelské systémy, časové plány a poskytované či vyžadované garance. V této souvislosti je typická nerovnoměrnost poptávky na jednotlivých trzích vyspělých zemí, která vede k přesunu aktivit do zemí s relativně lepší stavební prosperitou. *Charakteristická je například zvyšující se aktivita německých a rakouských firem v ČR.* Internacionalizace trhu je vyvolána i snahou rozložit rizika na více teritorií. Současné české stavebnictví je více zaměřeno především na tuzemský trh, má však předpoklady postupně zvyšovat objem exportu. Na něm se podílejí převážně podniky s českými majiteli, při čemž velmi významnou složku i nadále budou hrát střední stavební firmy.

2.) Koncentrace odvětví stavebnictví

Dá se očekávat, že velké podniky se budou snažit vytvořit protiváhu svou nabídkou na realizaci velkých projektů či se chovat podobně jako velké investorské skupiny na evropském stavebním trhu. ***Bude pokračovat sbližování*** dříve vysoce diverzifikovaného a většinou jen národního trhu v jednotlivých zemích EU. Tato koncentrace se bude dít cestou akvizicí jednotlivých podniků s takovým výrobním programem a podílem na trhu, který umožňuje vznik tzv. univerzálního stavebního dodavatele nejen v národním měřítku, ale i v přenesení činnosti a rozptýlení rizik na ostatní převážně evropské trhy.

3.) Dodavatelské formy

Probíhající vývoj v oblasti dodavatelských řešení je charakteristický vzrůstající velikostí projektů, v kombinaci s přechodem od stávajících individuálních přístupů k řešení ke komplexním řešením plně integrovaného projektu. V rámci tohoto trendu pak musí pokračovat expanze stavebních subjektů do oblasti služeb v rámci všech fází životního cyklu stavby.

4.) Rizika a jejich zvládání

Přesun hlavního těžiště činnosti stavebního sektoru do oblastí spojených se složitějšími či vyspělejšími dodavatelskými formami projektů a oblasti služeb v celém životním cyklu. Základní otázkou je, jak vyváženě rozdělit a sdílet rizika přirozeně spjatá s realizací projektů mezi klienta a dodavatele. ***Jde především o rizika:***

- ***spojená s řízením projektů*** - riziko volby klienta, volba vhodného projektu a v neposlední řadě rizika konkrétního kontraktu a vyváženosti kontraktu
- ***podnikatelská, typická pro stavební podnikání*** – volba správného portfolia projektů ve výrobním programu a jeho vyváženost vzhledem ke kapacitám a předchozím kapitálovým investicím, volba správného typu podnikání [13,14]

5. Návrhy a doporučení firmě

V poslední části diplomové práce je nutné zaměřit se na možné návrhy a doporučení firmě, ať už se jedná o problémy, které byly nastíněny v této práci nebo o začlenění některých poznatků z provedené analýzy konkurence. Tato doporučení provedu v několika následujících základních bodech, oblastech.

➤ *Distribuční a komunikační problém*

Jde, dle vyjádření pracovníků obchodního zastoupení v Praze, o největší problém v současné činnosti firmy. Tento problém byl popsán v kapitole 2.8.. Řešením zde dle mého názoru i dle názoru mého konzultanta, musí být přiblížení projektové a cenové části realizace stavby směrem k obchodním centrům a opuštění současného modelu, kdy je tato činnost soustředěna v mateřském sídle firmy v Rýmařově. Ideálním postupem by bylo doplnění obchodních zastoupení o jednoho projektanta a cenového pracovníka. To by nebylo na jedné straně nákladné, na druhé by pak tento záměr vedl k vytvoření komplexního prodejního týmu, sídlícího na jednom místě. Takový tým může disponovat větší flexibilitou a rychlostí při vyřizování jednotlivých zakázek. Současný model vede často k průtahům v jednání, neosobnosti tohoto jednání, které může v tomto případě poškodit jak zákazníka, tak i samozřejmě firmu samotnou, kdy může docházet především ke zhoršení zkušeností s ní, které se pak může velmi snadno dopátrat i potencionální zákazník, při výběru firmy pro stavbu svého domu.

Při setkáních se svým konzultantem sem se několikrát setkal s názorem spojeným i s tímto komunikačním problémem. Jde o jistou strnulost samotného vedení společnosti, které není tak přístupné novým trendům a inovacím v řízení prodeje, styku se zákazníkem. Zaměřuje se především na technickou stránku produkce, vývoj nových technologií a konstrukčních postupů, zapomíná však na jasný současný trend, kdy zákazník by měl být hlavním objektem veškerého soustředění každé společnosti. Při vzniklých problémech (například různých konstrukčních vadách, řešení reklamací), by mělo být používáno odborníků pro styk a jednání se zákazníkem, protože tito pracovníci jsou při podobných

otázkách potřební stejně jako obchodníci při jednání s možným zákazníkem o realizaci výstavby jeho domu.

Podobná „strnulost“ nejvyššího vedení firmy se projevuje i při naprosté nečinnosti v oblasti využívání různých dotací nebo grantů (například na rozsáhlejší zakázky sociální výstavby), které by mohly rozšířit objem realizované produkce a s ní i samozřejmě přinést finanční prospěch pro zkoumanou firmu. Je nutno zmínit, že tento názor vychází ze zkušenosti obchodních zástupců společnosti na chod firmy RD Rýmařov v některých oblastech.

➤ *Produkce*

Analýza konkurence a provedené jednoduché benchmarkingové porovnání různých společností na trhu ukázalo některá důležitá zjištění. Společnosti RD Rýmařov by měla dle mého názoru uvažovat o zařazení podobného produktu jakým jsou například srubové domy u ELK a rozšířit tak svou výrobní řadu o podobný, méně obvyklý prvek. Stávající model produkčních řad je jistě ideálnější než v případě konkurentů, za hlavní kladné stránky můžeme označit jednoduchost výběru pro zákazníka, který může na základě jasně definovaných produkčních řad vybírat svůj budoucí dům. Na rozdíl od konkurence, která přichází s někdy až trojnásobnou produkční řadou, se může RD Rýmařov opřít o velký počet realizovaných projektů, které může zákazník navštívit, porovnat si tak řadu v reálné praxi vystavěných domů. Společnost, která disponuje rozsáhlou paletou vzorových řešení, pak ale zákonitě nerealizuje tak vysoké počty staveb jednotlivých druhů domů, jak tomu je u RD Rýmařov a neposkytuje zákazníkovi možnost porovnat si v praxi více již postavených domů.

Velké rozšiřování produkčních řad by dle mého názoru nebylo správnou cestou, na druhou stranu (jak jsem již zmínil), zařazení podobného architektonicky ojedinělého prvku, jakým jsou například srubové domy, by mohlo produkci společnosti výrazně obohatit a přivést další nové zákazníky.

➤ *Další návrhy a doporučení*

V oblasti *propagační a komunikační činnosti* bych navrhoval využít stejného prvku, který využívá HAAS Fertigbau, tedy angažovat určitou mediálně a veřejnosti dobře známou

osobnost, která by se stala tváří společnosti a mohla tak působit a vykonávat podobnou činnost jako Jan Železný v případě zmíněné společnosti. Důležité bude pokračovat ve stanoveném trendu otevírání velkého počtu vzorových a ukázkových domů, přinášet tak oproti konkurenci větší možnost porovnání realizovaných staveb, tak jak tomu v této době je. Za klíčové při rozšiřování povědomí o produktech firmy, tedy montovaných dřevostavbách, považuji klást největší důraz na seznamování veřejnosti s technologií těchto staveb, vyvracet zavedené mýty o nízkých tepelně izolačních vlastnostech domů, o slabé odolnosti vůči požárům nebo menší stabilitě domů.

Na konec bych také poukázal na problém, kterého se dotkla jedna z kapitol o makroprostředí a vývojových trendech ve stavebnictví, a to možným budoucím problémům s *dostatečným počtem plně kvalifikovaných absolventů stavebních oborů* různých škol a tedy možných zaměstnanců pro RD Rýmařov. Společnost v současné době spolupracuje s VŠB-TU Ostrava, především v otázce vývoje technologie dřevostaveb, zároveň by ale měla uvažovat rovněž o spolupráci například se středními odbornými školami nebo učilišti, při výchově budoucích pracovníků a řemeslníků. Současná spolupráce s Technickou Univerzitou v Ostravě může přivést řadu odborníků pro činnost projektovou nebo vývojovou, zavedení spolupráce s učilišti by mělo do budoucna zajistit i kvalitu všech dílčích výrobních procesů.

Závěr

Diplomová práce vycházela z několika dílčích analýz, především analýzy všech vnitřních i vnějších faktorů ovlivňujících chod společnosti RD Rýmařov. Při jejím psaní bylo dosaženo detailního popisu nově se rozvíjejícího oboru stavebnictví, tedy trhu montovaných dřevostaveb. Teoretická část diplomové práce vymezila specifika, která jsou platná pro marketing v oblasti celého stavebnictví a byla doplněna o nové pojmy, jakým je například vzorový nebo ukázkový dům, které ve své podstatě dokáží skloubit několik důležitých marketingových prvků, jako například prvek osobního prodeje, propagace, PR nebo výstavnictví. Vzorové domy jsou tak velmi specifickým, avšak strategicky nesmírně výhodným marketingovým prvkem.

Na základě několika setkání s konzultantem firmy RD Rýmařov (v mém případě vedoucím pracovníkem obchodního centra v Praze), získaných interních materiálů společnosti a různých internetových prezentací, byl popsán celkový stav odvětví stavebnictví, jeho možné formy vývoje a především pak pozice dřevostaveb na tomto trhu. Byl ukázán zajímavý poznatek, kdy v současné době společnosti produkující dřevostavby vykonávají společnou činnost a snahu o prosazení dřevostaveb jako takových v konkurenci s klasickou zavedenou formou zděných staveb. Činnost probíhá především pomocí osvěty a se zaměřením na vysokou technologickou a konstrukční kvalitu staveb tohoto odvětví. Zároveň však tento dočasný společný postup brání použití některých klasických marketingových prvků, kdy v tomto případě jde o cenovou politiku firem, které se zatím nemohou výrazněji odlišit od ostatních společností působících na trhu dřevostaveb. Pro firmu RD Rýmařov bude důležité zachytit a připravit svou politiku na dobu, kdy bude dřevostavba produktem v ČR vyhledávaným stejně často jako klasické zděné stavby.

Byly rovněž definovány některé problémy činnosti, především komunikačně distribuční problém, vycházející z roztržitosti produkční a prodejní činnosti. Návrh na řešení, který je i podle obchodních zástupců pro budoucnost nutný, spočívá ve vytvoření kompaktnějších prodejních týmů, obsahujících odborníky jak na prodej samotný, tak i na činnost projektovou a činnost při tvorbě cen. Tyto týmy zjednoduší a zkvalitní služby poskytované zákazníkům.

Uvedené poznatky, které vycházejí nejen z teoretických základů, ale i z vlastních nápadů a zkušeností získaných při konzultacích, studiu všech dostupných materiálů, jak RD Rýmařov, tak i konkurenčních, by měli vést k lepšímu pochopení problematiky tohoto poměrně mladého trhu specifické produkce a stejně tak by měly ukázat možné směry inovací, které by měly být v budoucnu implementovány do stávajícího zavedeného modelu fungování analyzované společnosti.

Seznam použité literatury

- [1] PLESKAČ, J. a SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0052-2.
- [2] PELSMACKER, P., GEUENS, M. a VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [3] KOTLER, P. *Marketing Management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [4] FORET, M. *Marketing - základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-1.
- [5] ŠVANDOVÁ, Z., Úvod do marketingové komunikace. 1. vyd. Liberec: TU Liberec, 2002. ISBN 80-7083-637-7.
- [6] EVANS, M., FOXALL, G. R. and JAMAL, A. *Consumer behaviour*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 0-470-09352-8.
- [7] SI VEGA – internetový zpravodaj v oboru stavebnictví [online]. [cit. 2.3.2008]. Dostupné z: <http://si.vega.cz/clanky/vzorove-domy-fenoman-moderniho-prodeje>
- [8] RD Rýmařov Home Page [online]. [cit. 2.3.2008]. Dostupné z: <http://www.rdrymarov.cz/cs/site/homepage.htm>.
- [9] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 10.3.2008]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/prumysl-a-stavebnictvi/stavebnictvi/>
- [10] ELK a.s. [online]. [cit. 18.3.2008]. Dostupné z: <http://www.elk.cz/>
- [11] ATRIUM s.r.o. [online]. [cit. 18.3.2008]. Dostupné z: <http://www.atrium.cz/>
- [12] HAAS Fertigbau s.r.o. [online]. [cit. 18.3.2008]. Dostupné z: <http://www.haas-fertigbau.cz/>
- [13] Sdružení podnikatelů ve stavebnictví – strategický plán rozvoje [online]. [cit. 26.3.2008]. Dostupné z: <http://www.sps.cz/RDS/PDFDoc/strategie.pdf>
- [14] Asociace dodavatelů montovaných domů [online]. [cit. 26.3.2008]. Dostupné z: <http://www.admd.cz/>
- [15] Český statistický úřad – stavebnictví [online]. [cit. 26.3.2008]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi>
- [16] Karde s.r.o. [online]. [cit. 28.3.2008]. Dostupné z: <http://www.karde.cz/>
- [17] Kasard s.r.o [online]. [cit. 28.3.2008]. Dostupné z: <http://www.kasard.cz/>
- [18] Interní materiály společnosti RD Rýmařov s.r.o.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zakázkový marketingový mix.....	20
Tabulka 2 Partneři a dodavatelé RD Rýmařov s.r.o.,.....	43
Tabulka 3 Vývoj zaměstnanosti ve stavebnictví (1995 – 2006)	83

Seznam grafů

Graf 1 Základní rozdělení společnosti	30
Graf 2 Vývoj bytové výstavby v letech 2005 až 2007	59
Graf 3 Struktura stavebních prací v roce 2007	60
Graf 4 Cizinci přistěhovalí ze zahraničí za rok 2006 (celkem 66 125).....	85

Seznam příloh

Příloha 1: Vzorník základní produkční řady RD Rýmařov s.r.o. (2 strany)

Příloha 2: Vzorník architektonických doplňků RD Rýmařov s.r.o. – řady SOLO a NOVA
(2 strany)

Příloha 3: Ceník RD Rýmařov s.r.o. zahrnující veletržní slevu (1 strana)

Příloha 4: Průběh prvního dne montáže rodinného domu NOVA 95 v Bukovanech (6 stran)

Příloha 5: Ukázka produkce a akční nabídky HAAS Fertigbau s.r.o. (2 strany)

Příloha 6: Ukázka produkce a ceník vybraných domů od ELK a.s. (2 strany)

Příloha 7: Ukázka produkce a ceník ATRIUM s.r.o. (2 strany)

Příloha 1 + Příloha 2 – POUZE V TIŠTĚNÉ VERZI

Příloha 3: Ceník RD Rýmařov pro rok 2008 (včetně veletržních slev)

Typ	Základní cena domu	Cena domu s 2% slevou bez DPH	Cena domu s 3% slevou bez DPH
SOLO Z1	1 977 000 Kč	1 937 460 Kč	1 917 690 Kč
SOLO 79	2 121 000 Kč	2 078 580 Kč	2 057 370 Kč
SOLO 105	2 635 000 Kč	2 582 300 Kč	2 555 950 Kč
SOLO 117	2 765 000 Kč	2 709 700 Kč	2 682 050 Kč
NOVA 75	2 149 000 Kč	2 106 020 Kč	2 084 530 Kč
NOVA 78	2 296 000 Kč	2 250 080 Kč	2 227 120 Kč
NOVA 86	2 448 000 Kč	2 399 040 Kč	2 374 560 Kč
NOVA 97	2 734 000 Kč	2 679 320 Kč	2 651 980 Kč
NOVA 69/68	4 260 000 Kč	x	4 132 200 Kč
NOVA 673	2 011 000 Kč	1 970 780 Kč	1 950 670 Kč
NOVA 722	2 016 000 Kč	1 975 680 Kč	1 955 520 Kč
NOVA 753	2 412 000 Kč	2 363 760 Kč	2 339 640 Kč
LARGO 92	1 623 000 Kč	1 590 540 Kč	1 574 310 Kč
LARGO 121	2 064 000 Kč	2 022 720 Kč	2 002 080 Kč
LARGO 122	2 146 000 Kč	2 103 080 Kč	2 081 620 Kč
Dimenze 90	2 440 000 Kč	2 391 200 Kč	2 366 800 Kč
Dimenze 96	2 665 000 Kč	2 611 700 Kč	2 585 050 Kč
Kubis 88	2 479 000 Kč	2 429 420 Kč	2 404 630 Kč
Kubis Lumio*	2 665 000 Kč	2 611 700 Kč	2 585 050 Kč
Kubis Vario*	3 471 000 Kč	x	3 366 870 Kč
City 106	3 645 000 Kč	x	3 535 650 Kč
City 730	2 279 000 Kč	2 233 420 Kč	2 210 630 Kč

Typ	Obytná plocha domu přízemí / podkroví (v m ²)
SOLO Z1	63/44
SOLO 79	72/53
SOLO 105	97/71
SOLO 117	106/80
NOVA 75	64/62
NOVA 78	66/69
NOVA 86	73/70
NOVA 97	81/83
NOVA 69/68	61/54
NOVA 673	x
NOVA 722	60/57
NOVA 753	x
LARGO 92	80/x
LARGO 121	x
LARGO 122	108/x
Dimenze 90	65/64
Dimenze 96	75/67
Kubis 88	75/74
Kubis Lumio*	60/62
Kubis Vario*	152/92
City 106	90/87
City 730	62/61

Zdroj: RD Rýmařov Home Page [online]. [cit. 2.3.2008]. Dostupné z:

<<http://www.rdrymarov.cz/cs/site/homepage.htm>>.

Příloha 4: Průběh prvního dne montáže rodinného domu NOVA 95 v Bukovanech

8.11.2007 – 6:00

Již několikátý den je připravena klasická základová deska s proti radonovou ochranou. Autojeřáb zaparkoval brzy ráno, jednotlivé díly domu jsou naloženy a čekají na montáž. Hlavní parta montérů přijela na místo již pár minut před šestou hodinnou ranní.



- 7:13 - složeno nářadí, připraven prostor pro stavbu
- 7:18 - ke stavbě je přistaven nákladní vůz s díly domu
- 7:50 - usazuje se první stěna - obývací pokoj s oknem, dveřmi do zahrady



- 8:02 - usazena druhá obvodová stěna obývací pokoj, WC, technická místnost
- 8:25 - usazena příčka mezi obývacím pokojem a halou
- 8:30 - usazena příčka mezi technickou místností a WC



- 8:35 - usazena stěna s otvory pro dveře do technické místnosti a WC
- 8:44 - usazena zešíkmená stěna pod schody do podkroví
- 8:51 - usazena stěna mezi schodištěm a kuchyní



- 9:00 - usazena a ukotvena obvodová stěna - obývací pokoj, kuchyň
- 9:08 - usazena poslední obvodová stěna přízemí - s oknem a prostupem ze zádveří
- 9:26 - probíhá příprava na umístění zádveří
- 9:58 - kompletní zádveří



- 10:30 - složen materiál pro vnitřní dovybavení, probíhá příprava na usazení stropů a schodů
- 11:45 - položen první díl stropu (podlahy)



- 12:12 - skládka posledních drobných dílců, probíhají vnitřní práce na elektrických rozvodech, schodiště je připraveno k umístění do stavby
- 12:24 - pokračuje skládka lešení
- 12:41 – schodiště je na svém místě



- 14:18 - druhý stropní díl je na svém místě, v technické místnosti se montuje elektrorozvaděč, většina materiálu je již složena
- 15:04 - třetí stropní/podlahový díl je umístěn
- 15:16 - poslední stropní díl je umístěn, pokračují vnitřní práce na rozvodech elektřiny



- 15:49 - posazen strop nad zádveřím, kolem dokola stropních dílců se pobíjí ochranná fólie
- 16:15 - první podkrovní štítová stěna s okny ložnice a koupelny
- 16:19 - druhý podkrovní štít s okny dětských pokojů



- 16:24 - lešení je dostavěné kolem domu až do výšky nejvyššího místa štítů
- 16:31 - umístěna jižní podzednice
- 16:57 - umístěna a ukotvena severní podzednice
- 17:11 - podkrovní příčka mezi dětskými pokoji s připravenými otvory pro dveře je na svém místě
- 17:15 - příčka mezi šatnou a koupelnou
- 17:21 - umístěna příčka v podkroví mezi ložnicí a dětským pokojem
- 17:45 - umístěny příčky podkrovní koupelny a technické místnosti



- 18:30 - materiál na podlahy a dokončovací práce je umístěn v podkroví, v přízemí jsou téměř dokončeny rozvody elektřiny, podzednice a podkrovní příčky jsou připraveny na usazení stropu a zaklopení šikmých stěn
- 18:59 - na svém místě je první díl stropu podkroví (s otvorem pro komín)
- 19:12 - druhý stropní dílec do podkroví je na svém místě
- 19:21 - umístěn třetí - poslední díl stropu podkroví
- 19:40 - zaklopen první díl šikmého podkrovního stropu nad dětským pokojem na severní straně rodinného domu
- 20:01 - zaklopen 4. poslední šikmý stropní díl podkroví
- 20:06 - dům je zaplachtován na dodělání štítů a krovu na další den



Zdroj: *RD Rýmařov Home Page* [online]. [cit. 2.3.2008]. Dostupné z:
<http://www.rdrymarov.cz/cs/site/homepage.htm>.

Akční nabídky

Platí pro všechny smlouvy uzavřené od 1.1.2008.

Mimořádná nabídka 1. - Basic Line TORINO za 1 998 800 Kč

v provedení THERMO-PROTECT® CLASSIC

Rodinný dům [Basic Line TORINO](#) za speciální cenu. Přízemí v provedení NA KLÍČ (varianta přízemí 1, 2, 3), podkroví připravené k dokončení (varianta podkroví 1).

Basic Line LA VITA za 2 567 000 Kč

v provedení THERMO-PROTECT® CLASSIC

Rodinný dům [Basic Line LA VITA](#) v provedení přízemí a podkroví NA KLÍČ.

Mimořádná nabídka 2.

U všech typových rodinných domů obsažených v platném ceníku a realizovaných ve stupni dokončení NA KLÍČ - MODEL 2008 v systému THERMO-PROTECT CLASSIC, budou bez příplatku dodány u všech oken (pouze pokud je to technicky možné - bez možnosti odpočtu) **plastové předokenní rolety**.

Mimořádná nabídka 3.

Ceny na nové typové domy v rámci [Akční nabídky](#) získáte u našich pracovníků v rámci [kontaktních míst](#) společnosti HAAS Fertigbau.

Poznámky

- *Výše uvedené ceny obsahují 9% DPH. Zahrnují projektovou přípravu (v rozsahu dokumentace objektu pro stavební povolení), výrobu, dopravu a výstavbu objektu vrchní stavby rodinného domu od horní úrovně spodní stavby ve standardním provedení typového rodinného domu a odpovídajícím stupni dokončení (viz. platné popisy [ROZSAHY PRACÍ](#)).*
- ***Cenové úrovně jednotlivých rodinných domů HAAS Fertigbau prezentovaných v KATALOGU DOMŮ** (ve stupni dokončení **PRAKTIK** nebo **NA KLÍČ**), vám rádi poskytnou naši obchodní zástupci nebo vám je na požádání v rámci kontaktních míst společnosti rádi zašleme.*

Zdroj: HAAS Fertigbau s.r.o. [online]. [cit. 18.3.2008]. Dostupné z: <http://www.haas-fertigbau.cz/>

BASIC LINE 60



BASIC LINE ELEGANCE A



STAR LINE A



STAR LINE B



TOP LINE 100 A



TOP LINE 100 F



Zdroj: HAAS Fertigbau s.r.o. [online]. [cit. 18.3.2008]. Dostupné z: <<http://www.haas-fertigbau.cz/>>

Příloha 6: Ukázka produkce a ceník vybraných domů od ELK a.s

Comfort 143

Základní cena domu – (zvenku kompletně hotovo, uvnitř k dokončení) 1 764 100,-
Cena domu „na klíč“ – 3 082 300,- ; obytná plocha 142,83 m²



Villa 175

Základní cena domu – (zvenku kompletně hotovo, uvnitř k dokončení) 2 206 100,-
Cena domu „na klíč“ – 3 841 100,- ; obytná plocha 176 m²



Invito 177

Základní cena domu – (zvenku kompletně hotovo, uvnitř k dokončení) 2 560 900,-
Cena domu „na klíč“ – 4 124 100,- ; obytná plocha 176 m²



ELKArte

Základní cena domu – (zvenku kompletně hotovo, uvnitř k dokončení) 4 762 250,-
Cena domu „na klíč“ – 6 495 540,- ; obytná plocha 160 m²



Country 151

Základní cena domu – (zvenku kompletně hotovo, uvnitř k dokončení) 1 877 800,-
Cena domu „na klíč“ – 3 124 600,- ; obytná plocha 151,7 m²



SRUBOVÝ DŮM – AK 130

Stavební sada – 2 212 600,- ; Dům s montáží – 2 786 800,- ;
Dům kompletně hotov – 3 473 200,- ; obytná plocha 130 m²



Zdroj: ELK a.s. [online]. [cit. 18.3.2008]. Dostupné z: <<http://www.elk.cz/>>

Příloha 7: Ukázka produkce a ceník ATRIUM s.r.o.

Souhrnný ceník typových domů společnosti ATRIUM

<i>RHS varianta B</i>	<i>RHS Plus varianta D</i>	<i>Obytná plocha (m²)</i>	<i>Dům All Inclusive var. "A"</i>	<i>Základní deska dle tech.</i>
---------------------------	--------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------------------------

<i>popisu</i>					
LINIE		IMPULS			
Lyra 98	1 497 500 Kč	2 101 800 Kč	98	2 472 000 Kč	291 200 Kč
Ara 112	1 622 200 Kč	2 237 900 Kč	112	2 677 100 Kč	313 100 Kč
Vario 120	1 790 000 Kč	2 443 300 Kč	120	2 908 500 Kč	339 900 Kč
Alfa 123	1 758 200 Kč	2 403 600 Kč	123	2 861 900 Kč	325 700 Kč
Alfa 120	1 782 800 Kč	2 445 200 Kč	120	2 881 000 Kč	325 700 Kč
Bella 125	1 925 100 Kč	2 613 200 Kč	125	3 107 900 Kč	345 800 Kč
Vario 134	1 963 700 Kč	2 662 700 Kč	134	3 153 200 Kč	351 900 Kč
Variant 133	1 860 100 Kč	2 561 900 Kč	133	3 028 800 Kč	338 300 Kč
Bella 139	2 056 700 Kč	2 790 100 Kč	139	3 318 600 Kč	355 700 Kč
Variant 135	1 910 800 Kč	2 606 400 Kč	135	3 111 300 Kč	341 500 Kč
LINIE		TREND			
Mona 122	1 931 400 Kč	2 606 500 Kč	122	3 061 800 Kč	330 300 Kč
Star 134	1 957 000 Kč	2 670 700 Kč	134	3 162 800 Kč	339 900 Kč
Taurus 144	1 978 600 Kč	2 723 700 Kč	144	3 231 700 Kč	348 400 Kč
Minor 125	2 164 000 Kč	2 873 600 Kč	125	3 377 000 Kč	334 800 Kč
Sirius 150	2 160 300 Kč	2 920 200 Kč	150	3 416 600 Kč	351 900 Kč
Vega 165	2 239 800 Kč	3 017 100 Kč	165	3 581 800 Kč	360 100 Kč
Mona 148	2 334 600 Kč	3 113 900 Kč	148	3 653 700 Kč	353 900 Kč
Terra 173	2 363 800 Kč	3 158 500 Kč	173	3 719 800 Kč	372 500 Kč
LINIE		COMFORT			
Laura 135	2 143 500 Kč	2 858 800 Kč	135	3 341 400 Kč	349 700 Kč
Minor 148	2 244 500 Kč	2 993 800 Kč	148	3 503 900 Kč	349 700 Kč
Saturn 162	2 473 300 Kč	3 322 200 Kč	162	3 846 400 Kč	372 500 Kč
Astro 186	3 152 200 Kč	4 004 000 Kč	186	4 565 800 Kč	388 800 Kč
Omega 206	3 451 900 Kč	4 367 200 Kč	206	5 018 500 Kč	422 700 Kč
LINIE		BUNGALOW			
Vario 77	1 345 400 Kč	1 772 700 Kč	77	2 076 000 Kč	351 900 Kč
Pluto 91	1 498 600 Kč	1 977 100 Kč	91	2 315 200 Kč	372 500 Kč
Nova 84	1 516 300 Kč	1 997 800 Kč	84	2 381 100 Kč	360 100 Kč
Vela 100	1 646 500 Kč	2 186 800 Kč	100	2 555 100 Kč	408 200 Kč
Nova 109	1 799 000 Kč	2 371 400 Kč	109	2 767 900 Kč	425 000 Kč
Nova 112	1 942 300 Kč	2 538 600 Kč	112	2 984 500 Kč	427 700 Kč
Nova 120	1 960 200 Kč	2 578 800 Kč	120	2 981 600 Kč	430 600 Kč
Nova 126	2 090 400 Kč	2 730 400 Kč	126	3 171 400 Kč	452 600 Kč
Laguna 127	2 244 900 Kč	2 899 800 Kč	127	3 407 700 Kč	461 900 Kč
Merkur 152	2 253 100 Kč	3 033 100 Kč	152	3 528 300 Kč	548 700 Kč
Gloria 179	2 846 000 Kč	3 678 800 Kč	179	4 242 200 Kč	641 700 Kč
Gloria 201	3 201 500 Kč	4 179 900 Kč	201	4 824 400 Kč	722 300 Kč

Ceny jsou uvedeny včetně DPH, individuálního projektu, montáže a dopravy v ČR a zahrnují standardní vybavení domu dle technického popisu firmy Atrium, včetně řízeného systému větrání s rekuperací inVENTer -vyjma stupně dokončenosti RHS „B“ (Vydání: 1.1.2008)

Zdroj: ATRIUM s.r.o. [online]. [cit. 18.3.2008]. Dostupné z: <<http://www.atrium.cz/>>

LINIE IMPULS – ALFA 159



LINIE IMPULS – BELLA 139



LINIE TREND – MONA 129



LINIE TREND – TERRA 173



LINIE COMFORT – ASTRO 186 LINIE BUNGALOW – GLORIA 179



Zdroj: *ATRIUM s.r.o.* [online]. [cit. 18.3.2008]. Dostupné z: <<http://www.atrium.cz/>>